



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**SEMPRE PRONTO, SEMPRE BOM – CONSTRUINDO UMA MARCA FORTE:
UMA ANÁLISE DO CASO DEL VALLE**

Patrícia Gomes Lopes

Rio de Janeiro - RJ
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**SEMPRE PRONTO, SEMPRE BOM – CONSTRUINDO UMA MARCA FORTE:
UMA ANÁLISE DO CASO DEL VALLE**

Patrícia Gomes Lopes

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Amaury Fernandes

**SEMPRE PRONTO, SEMPRE BOM – CONSTRUINDO UMA MARCA FORTE:
UMA ANÁLISE DO CASO DEL VALLE**

Patrícia Gomes Lopes

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por

Prof. Dr. Amaury Fernandes – Orientador

Prof. Dr^a Mônica Machado

Prof. Esp. Claudete Lima da Silva

Aprovada em:

Grau:

Rio de Janeiro - RJ
2010

LOPES, Patrícia Gomes.

Sempre pronto, sempre bom – Construindo uma marca forte: Uma análise do caso Del Valle / Patrícia Gomes Lopes – Rio de Janeiro; UFRJ/ECO, 2010.

137 páginas.

Monografia (Graduação em Comunicação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2010.

Orientação: Amaury Fernandes

1. Del Valle. 2. Coca-Cola. 3. Branding. I. FERNANDES, Amaury II. ECO/UFRJ III. Publicidade e Propaganda IV. Sempre pronto, sempre bom – Construindo uma marca forte: Uma análise do caso Del Valle

A todas as pessoas (e a uma em especial) que amo muito e que me sacudiram algumas vezes para que eu fosse escrever minha monografia. E a mim, que achei que não fosse conseguir concluir esse trabalho.

Mas aqui está ele!

Gostaria de agradecer aos meus pais, que ficaram muito orgulhosos de mim quando eu entrei em uma universidade federal, e que agora também estarão orgulhosos, ao me verem sair dela;

Aos meus avós, tios, tias, primos e amigos que sempre estiveram ao meu lado, torcendo pelo meu sucesso;

Ao Fidu, pois eu seria uma pessoa muito diferente se ele não tivesse entrado na minha vida;

A todos os professores da ECO, que de alguma forma me influenciaram e me ajudaram durante esses anos;

Aos professores do curso de Formação em Marketing do Instituto Coppead, que sem dúvidas me deram um rumo na escolha do tema deste trabalho;

E ao professor Amaury Fernandes, que me acompanhou desde meu primeiro período (e eu acompanhei ele também), e que aceitou me ajudar nesta última aventura pela ECO. Não haveria escolha melhor que eu pudesse fazer.

Muito obrigada!

Eu, Etiqueta

Em minha calça está grudado um nome
Que não é meu de batismo ou de cartório
Um nome... estranho.
Meu blusão traz lembrete de bebida
Que jamais pus na boca, nessa vida,
Em minha camiseta, a marca de cigarro
Que não fumo, até hoje não fumei.
Minhas meias falam de produtos
Que nunca experimentei
Mas são comunicados a meus pés.
Meu tênis é proclama colorido
De alguma coisa não provada
Por este provador de longa idade.
Meu lenço, meu relógio, meu chaveiro,
Minha gravata e cinto e escova e pente,
Meu copo, minha xícara,
Minha toalha de banho e sabonete,
Meu isso, meu aquilo.
Desde a cabeça ao bico dos sapatos,
São mensagens,
Letras falantes,
Gritos visuais,
Ordens de uso, abuso, reincidências.
Costume, hábito, premência,
Indispensabilidade,
E fazem de mim homem-anúncio
itinerante,
Escravo da matéria anunciada.
Estou, estou na moda.
É duro andar na moda, ainda que a moda
Seja negar minha identidade,
Trocá-la por mil, açambarcando
Todas as marcas registradas,
Todos os logotipos do mercado.
Com que inocência demito-me de ser
Eu que antes era e me sabia
Tão diverso de outros, tão mim mesmo,

Ser pensante sentinte e solitário
Com outros seres diversos e conscientes
De sua humana, invencível condição.
Agora sou anúncio
Ora vulgar ora bizarro.
Em língua nacional ou em qualquer língua
(Qualquer principalmente.)
E nisto me comparo, tiro glória
De minha anulação.
Não sou - vê lá - anúncio contratado.
Eu é que mimosamente pago
Para anunciar, para vender
Em bares festas praias pérgulas piscinas,
E bem à vista exhibo esta etiqueta
Global no corpo que desiste
De ser veste e sandália de uma essência
Tão viva, independente,
Que moda ou suborno algum a
compromete.
Onde terei jogado fora
Meu gosto e capacidade de escolher,
Minhas idiossincrasias tão pessoais,
Tão minhas que no rosto se espelhavam
E cada gesto, cada olhar
Cada vinco da roupa
Sou gravado de forma universal,
Saio da estamparia, não de casa,
Da vitrine me tiram, recolocam,
Objeto pulsante mas objeto
Que se oferece como signo dos outros
Objetos estáticos, tarifados.
Por me ostentar assim, tão orgulhoso
De ser não eu, mas artigo industrial,
Peço que meu nome retifiquem.
Já não me convém o título de homem.
Meu nome novo é Coisa.
Eu sou a Coisa, coisamente.

Carlos Drummond de Andrade

LOPES, Patrícia Gomes. **Sempre pronto, sempre bom – Construindo uma marca forte:** Uma análise do caso Del Valle. Orientador: Amaury Fernandes. Rio de Janeiro, 2010. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 137 páginas.

RESUMO

O presente trabalho analisa como uma grande empresa se organiza estrategicamente para construir uma marca forte, e para isso será usado o exemplo, da Coca-Cola Brasil, com o lançamento do trademark Del Valle. A intenção é detalhar cada etapa do processo de decisão e criação da nova marca, e explicar como a entrada em um segmento de bebidas entendida como saudável vai de encontro às expectativas da empresa para sua visão de longo prazo. Esse caso traz como tema bastante relevante o estudo do Branding da marca Del Valle, já que ele se apresenta de maneira desafiadora para a Coca-Cola, que terá que trabalhar em um contexto novo para a empresa. A partir de conceitos teóricos, do marketing e do design, e de conceitos mercadológicos, será apresentado como a empresa Coca-Cola desenvolve a sua marca guarda-chuva de sucos, como esta marca se insere na atual estratégia da empresa, e qual é a percepção que está sendo criada para os consumidores.

LOPES, Patrícia Gomes. **Always ready, always good – Building a strong brand:** A study of the case Del Valle. Advisor: Amaury Fernandes. Rio de Janeiro, 2010. Final paper (Degree in Advertising) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 137 pages.

ABSTRACT

This final paper presents how a big company organises its strategies to build a strong brand in the market. As an example, it will be used the case of Coca-Cola Brazil an the launch of Del Valle Trademark. This assignment intends to show all the details of the decision process and creation of a new brand, and also explain how the entrance in the healthy drinks segment shapes with the company's intentions to its long term vision. This Coca-Cola case brings out the study of Branding of the Del Valle Trademark, what represents a big challenge to the company, which is not used to act in this context. Using lots of teoric concepts, from areas as Marketing and Design, this paper will show how Coca-Cola works to build Del Valle Trademark as a reference brand in the juices segment. And also, it will present how this new brand meets company's strategic expectations and how the consumers are been impacted and the ways they respond to the changes.

Lista de Imagens

Figura 1 – Linha de produtos Del Valle no México.	16
Figura 2 – Linha de produtos Del Valle no Brasil.	18
Figura 3 – Linha de produtos Minute Maid no mercado americano.	23
Figura 4 – Embalagem do suco Mais, sabor goiaba, no mercado brasileiro.	24
Figura 5 – Linha de sucos Minute Maid Mais, lançada em 2006 no Brasil.	26
Figura 6 – Embalagem Minute Maid Mais Laranja Caseira.	29
Figura 7 – Dados da divisão do mercado em 2006.	30
Figura 8 – Dados da divisão de mercado de sucos prontos entre as marcas em 2006.	31
Figura 9 – Embalagem da New Coke, lançada em 1985.	35
Figura 10 – Embalagem da Coca-Cola Classic.	36
Figura 11 – Comunidade “Adoro suco Del Valle de Uva” no Orkut.	45
Figura 12 – Comunidade “Eu Adoro suco Mais de Uva” no Orkut.	46
Figura 13 – Comunidade “Eu Amo suco Mais de Pêssego” no Orkut.	47
Figura 14 – Imagem da linha de produtos Del Valle	49
Figura 15 – Linha de sucos Del Valle Mais.	50
Figura 16 – Linha de produtos Del Valle Kapo.	51
Figura 17 – Linha de produtos Del Valle Frut.	52
Figura 18 – Trademark Del Valle e suas linhas de produtos.	53
Figura 19 – Evolução dos logotipos.	54
Figura 20 – Produtos light e suas embalagens voltadas para a cor azul claro.	54
Figura 21 – Refrigerantes e sucos light com embalagens voltadas para a cor cinza.	55
Figura 22 – Composição das embalagens Del Valle Mais.	55
Figura 23 – Composição da embalagem Del Valle Mais Laranja Caseira.	56
Figura 24 – Evolução dos logotipos.	57
Figura 25 – Composição da embalagem brick basic Del Valle Kapo Achocolatado.	57

Figura 26 – Composição da embalagem wedge Del Valle Kapo Refresco.....	58
Figura 27 – Composição das embalagens brik slim de Del Valle Kapo Néctar e Soja.	58
Figura 28 – Logotipo Del Valle Frut.....	59
Figura 29 – Composição das embalagens Del Valle Frut.....	60
Figura 30 – Novas embalagens Del Valle Frut, lançadas em 2010.....	60
Figura 31 – Portfolio Coca-Cola Brasil.....	62
Figura 32 – Comentário no Blog Hardmob.....	64
Figura 33 – Perguntas e respostas sobre o novo sabor Del Valle em Yahoo Respostas.	65
Figura 34 – Tópico de discussão em comunidade do Orkut.....	66
Figura 35 – Produtos Maguary: Tradicional, Light e Concentrado.	67
Figura 36 – Linha de produtos Fruthos.	68
Figura 37 – Linha de produtos Skinka.	68
Figura 38 – Linha de produtos Sufresh.	69

Índice

1	Introdução	12
2	Trajectoria das Marcas.....	16
2.1	<i>Del Valle</i>	16
2.1.1	Histórico	16
2.1.2	Entrada no Mercado Brasileiro.....	17
2.2	<i>Coca-Cola</i>	19
2.2.1	Histórico	19
2.2.2	Coca-Cola Brasil.....	20
2.2.3	Coca-Cola e os Não Carbonatados	21
2.2.4	Sucos Minute Maid no Exterior e Sucos Mais no Brasil	21
2.2.5	Lançamento da Marca Minute Maid Mais	24
2.3	<i>Del Valle e Minute Maid Mais no Contexto Brasileiro</i>	26
2.3.1	O Mercado de Sucos	26
2.3.2	Posicionamento e Percepção das Marcas no Mercado	27
2.3.3	Vendas.....	30
2.3.4	Aquisição da Marca Del Valle	31
3	Mercado, Estratégia, Fusão e Construção	33

3.1	<i>Mercado</i>	33
3.1.1	Marca x Qualidade x Consumidor	33
3.1.2	Tendência Saudável	37
3.1.3	A Coca-Cola, os Refrigerantes e a Imagem Corporativa	40
3.2	<i>Estratégia</i>	42
3.2.1	Os Sucos e a Visão Estratégica	42
3.2.2	Como Administrar Duas Grandes Marcas de Sucos.....	43
3.2.3	Visão dos Consumidores.....	45
3.3	<i>Fusão</i>	47
3.3.1	Decisão pela Fusão das Marcas	47
3.3.2	Del Valle Trademark	49
3.4	<i>Construção</i>	50
3.4.1	Linha de produtos Del Valle	50
3.4.2	Identidade Visual	52
4	Análise	61
4.1	<i>Trademark x Coca-Cola</i>	61
4.1.1	Papel no Portfólio	61
4.1.2	Expectativas da Empresa.....	62
4.2	<i>Trademark x Consumidor</i>	63
4.2.1	Relação com os Consumidores e suas Opiniões.....	63
4.3	<i>Trademark x Concorrentes</i>	66
4.3.1	Consistência no Mercado	66
5	Considerações Finais	71
	Referências Bibliográficas	74
	Anexo I	79
	Anexo II	80

1 Introdução

Durante a década de 90, percebendo na América Latina uma oportunidade para crescimento de seus negócios de sucos, a família Albarran decidiu investir nesse mercado. Assim, em 1997, chega ao Brasil uma marca inovadora. Os sucos prontos para beber da Del Valle¹, marca originalmente mexicana, apresenta aos consumidores brasileiros um produto desconhecido para eles. Mais prático, mais natural e mais saboroso que os tradicionais sucos em pó ou concentrados em garrafas, em

¹ Todas as informações históricas e de mercado da marca Del Valle foram retiradas, principalmente, dos sites Mundo das Marcas, disponível em <<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/08/del-valle-natural-na-vida.html>>, Del Valle, disponível em <<http://www.delvalle.com.br/>>, Coca-Cola Brasil, disponível em <<http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?item=3&secao=36&conteudo=150>>, e de um estudo de caso da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), disponível em <http://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/08/del_valle_o-desafio-de-se-manter-lider.pdf>, todos com acesso em 01 de junho de 2010. Informações coletadas em outras fontes trarão referências ao longo do trabalho.

pouco tempo, os sucos Del Valle se tornaram referência quando se tratava de sucos prontos para beber.

Enquanto o mercado de sucos crescia, a Coca-Cola, empresa de bebidas não alcoólicas, conhecida principalmente pelos seus refrigerantes, se via com um dilema diante as tendências que estavam surgindo no mercado: o mercado caminhava para uma tendência saudável de consumo², e seus refrigerantes corriam o risco de serem vistos pelos consumidores como uma bebida que faz mal, que não pode ser consumida com frequência. Dessa maneira, uma ampliação do portfólio da Coca-Cola seria um passo estratégico da empresa para tentar ingressar nessa tendência, que tinha a marca Del Valle como carro-chefe.

Para competir com a Del Valle, a Coca-Cola Brasil, que já havia adquirido uma pequena marca de sucos brasileira, a Mais, trouxe para o país a marca de sucos americana Minute Maid, e entrou no mercado com os sucos Minute Maid Mais. Porém, mesmo com os esforços da Coca-Cola, a marca Del Valle continuava sendo a preferida, e a que inspirava mais qualidade aos consumidores. Contudo, apenas alguns anos mais tarde, em 2007, a empresa comprou a marca Del Valle, e se tornou líder de vendas nesta categoria.

A Coca-Cola, então dona das duas principais marcas de sucos prontos para beber, teve que analisar qual seria a melhor estratégia para continuar o desenvolvimento dessas marcas e o fomento do mercado neste segmento. Em 2009, foi lançada a nova família Del Valle, que unificava as marcas Del Valle, Minute Maid Mais e Kapo (marca de sucos Coca-Cola com posicionamento infantil). Com essa unificação, a marca Del Valle passou a ser a marca guarda-chuva da empresa, trazendo as sub-marcas Del Valle Mais, os tradicionais sucos em caixa prontos para beber; Del Valle Kapo, sucos em caixinha para crianças; e o lançamento Del Valle Frut, linha de sucos mais leves e refrescantes.

O presente trabalho irá analisar como uma grande empresa se organiza estrategicamente para construir uma marca forte, e para isso será analisado esse exemplo, da Coca-Cola Brasil, com o lançamento do *trademark*³ Del Valle. A intenção será detalhar cada etapa do processo de decisão e criação da nova marca, e explicar como a entrada em um segmento de bebidas entendida como saudável vai de encontro às expectativas da empresa para sua visão de longo prazo.

² Todas as informações sobre a tendência saudável de consumo são do instituto de pesquisa E11, prestador de consultoria na área de rastreamento de tendências. Disponível em <<http://www.e11.com.br/2010/04/cresce-a-preocupacao-com-alimentacao-saudavel-e-com-ela-os-negocios-do-setor/>>. Acesso em 06 de junho de 2010.

³ O mesmo que marca guarda-chuva, aquela que reúne sobre um mesmo nome uma linha de produtos, que podem ser da mesma categoria, ou não.

Esse caso traz como tema bastante relevante o estudo do *Branding*⁴ da marca Del Valle, já que ele se apresenta de maneira desafiadora para a empresa Coca-Cola, que terá que trabalhar em um contexto delicado. Ela precisa ao mesmo tempo manter a sua famosa linha de refrigerantes, que são seus principais produtos, e também anunciar a marca Del Valle, fazendo com que os consumidores percebam que essa marca faz parte da empresa Coca-Cola. Ou seja, é preciso mostrar que a empresa defende um estilo de vida mais saudável e que se preocupa com o bem-estar de seus consumidores, além de continuar mantendo a imagem de suas marcas “não saudáveis”, que são as principais em seus portfólio.

O projeto de pesquisa trará o ponto de vista da empresa sobre o desenvolvimento da marca Del Valle, de como ela estruturou sua estratégia e como está efetuando sua comunicação com os consumidores. Para isso, foram realizadas coletas de materiais internos da empresa, como apresentações e entrevistas com profissionais que trabalharam para o lançamento dessa marca guarda-chuva.

No caso de materiais externos, o levantamento de informações para o projeto foi feito através de pesquisas documentais na Internet, em livros, revistas e artigos; além da observação das opiniões dos consumidores em redes sociais⁵, como *Blogs* e *Orkut*. Essas pesquisas de materiais externos à empresa ajudarão ao trabalho a trazer uma visão da percepção do mercado sobre o lançamento da nova linha Del Valle, e se os objetivos da empresa Coca-Cola estão sendo perseguidos da maneira correta.

Este trabalho contará também com conteúdo teórico, seja de conceitos do marketing ou do design, que ajudarão na discussão sobre a importância da marca, o Posicionamento, o como a marca influencia as pessoas e o comportamento de consumo, sobre os cuidados que são necessários ter com ela, suas problemáticas no mercado atual, e de como, afinal, mantê-la sempre forte no mercado. O trabalho estará dividido em três partes, além da conclusão, mostrando passo a passo a história da construção do *trademark* Del Valle.

Na primeira parte serão abordados os históricos das marcas Del Valle, Coca-Cola, Mais, Minute Maid e Minute Maid Mais. Também será apresentado o comportamento das marcas Del Valle e Minute Maid Mais no mercado brasileiro, como concorrentes, e como se deu a aquisição da

⁴ Termo que significa o conjunto de práticas e técnicas empregadas para a construção e gerenciamento de uma marca junto ao mercado.

⁵ O termo “Rede Social” é empregado atualmente para identificar sites da internet que permitem relacionamento e interação entre pessoas do Brasil e de todo o mundo.

marca Del Valle pela Coca-Cola Brasil. Na segunda parte, serão mostrados dados das tendências de mercado, que segue para um consumo de produtos mais saudáveis; como a empresa Coca-Cola traça suas estratégias nesse cenário e como foi realizada a fusão das suas marcas de sucos, construindo a personalidade e a identidade visual da nova marca guarda-chuva, Del Valle. Aqui, também será mostrado como a marca de sucos Kapo, voltada para o público infantil, foi colocada sobre o guarda-chuva Del Valle, além de lançamentos posteriores a essa unificação. Na terceira parte, finalmente, será analisado o atual comportamento do mercado, em resposta às ações da Coca-Cola, avaliando se os consumidores estão reagindo positiva ou negativamente às inovações e se o atual posicionamento da marca está desenhado de maneira correta para que a empresa atinja seus objetivos.

Portanto, o objetivo geral desse trabalho é analisar, teórica e mercadologicamente, como a empresa Coca-Cola trabalha na construção da marca Del Valle, desenvolvendo a sua marca guarda-chuva de sucos, como esta marca se insere na atual estratégia da empresa, e qual é a percepção que está sendo criada para os consumidores.

2 Trajetória das Marcas

2.1 Del Valle

2.1.1 Histórico

A marca de sucos Del Valle nasceu no México em 1947, criada pelo italiano Luis Ferruccio Cetto. Inicialmente voltado para a fabricação de vinhos, Cetto pensava em trazer facilidade e praticidade para o consumo de sucos de frutas naturais, e começou com a produção de sucos de uva. Em pouco tempo, essa idéia conquistou os mexicanos: em duas décadas, a marca Del Valle cresceu, ganhou novos sabores e se tornou uma das mais consumidas do país. Em 1978, a marca foi adquirida pela família Albarran, que seria, mais tarde, a responsável por internacionalizar a marca.

A família Albarran, com uma visão mais desenvolvida sobre mercado e marketing, entendia que os sucos Del Valle eram muito fortes no mercado por serem a marca que inaugurou essa categoria de sucos prontos para beber para os mexicanos, além de possuir uma percepção de qualidade muito favorável. Mas eles sabiam que isso não era suficiente em longo prazo. Assim, começou um grande trabalho para fortalecer a marca Del Valle e torná-la mais conhecida também por uma personalidade e identidade visual.

O posicionamento a ser trabalhado para marca era simples e objetivo: Natural. Era preciso que a marca Del Valle fosse sempre correspondida imediatamente com um produto natural, saudável, com todo o sabor e benefícios da fruta dentro de uma caixinha.



Figura 1 – Linha de produtos Del Valle no México.

O grande passo para a marca Del Valle foi a percepção de um crescente e promissor mercado hispânico existente nos Estados Unidos, composto em sua maior parte por mexicanos, que tinham vontade de consumir produtos de seu país. Dessa maneira, em 1996, foi aberta nos Estados Unidos uma unidade da fábrica dos sucos Del Valle, iniciando a internacionalização da marca. Nos dois anos seguintes, a marca se expandiu também para a América Latina, entrando na Venezuela, Porto Rico e Brasil.

2.1.2 Entrada no Mercado Brasileiro

Os sucos Del Valle chegaram ao Brasil em 1997, primeiramente mantendo sua estrutura de negócios importada do México, pois ainda não possuía sedes ou fábricas no país. Aqui, a marca também foi a pioneira neste segmento de sucos prontos, levando este produto de desconhecido aos consumidores brasileiros, a um indispensável no dia-a-dia. Em 1999, por causa do grande sucesso e das vendas, foi inaugurada em São Paulo a primeira fábrica Del Valle no Brasil.

Tratando-se de suas estratégias de comunicação para seu lançamento no mercado, a marca manteve todo seu foco nos pontos de venda, investindo em boa exposição e visibilidade, e em promoções de vendas, como degustação e relacionamento com os consumidores. E o caminho para o sucesso foi completado pelas operações, seja em execução de distribuição ou na qualidade que foi reconhecida no produto, já que mesmo com a grande demanda pelos sucos, eles eram rapidamente repostos no mercado, e a empresa concentrava seus esforços em manter os padrões de qualidade em seu processo de fabricação.

Mas o que de fato difundiu o conhecimento da marca no país foi o boca-a-boca. A marca, reconhecida como um produto de boa qualidade fez com que cada vez mais consumidores recomendassem os sucos da Del Valle aos amigos e familiares. Isso também foi importante para consolidar o posicionamento da marca: a qualidade percebida no produto, somada às recomendações dos consumidores, fez com que a imagem de “natural” da Del Valle se difundisse. A marca Del Valle estava então fazendo com que suas caixinhas vermelhas de sucos prontos tivessem o mesmo significado que a própria fruta.

Antecipando tendências do mercado⁶, a marca Del Valle foi inovadora. Ainda em 1999, foi lançada a linha Del Valle Light, com menos calorias que os sucos tradicionais. No ano seguinte, a marca incrementou seu portfólio de sabores com a linha Mix, criando sucos compostos por diferentes frutas, mais refrescantes, que se encaixavam bem no perfil tropical e quente do Brasil. Em 2001 a Del Valle lançou a linha Kids, em embalagens individuais de 200ml, apenas nos sabores morango, pêssago, uva e manga. Essa linha fez grande sucesso principalmente entre as mães, que se sentiam seguras em dar aos seus filhos um suco de caixinha que consideravam natural e nutritivo. Para fazer frente também a concorrentes indiretos, em uma categoria um pouco diferente, a Del Valle trabalhou também o lançamento da linha Soja, de sucos naturais de frutas preparados com leite de soja.



Figura 2 – Linha de produtos Del Valle no Brasil.

Apenas a partir de 2002 começaram a surgir concorrentes relevantes para a Del Valle. Um deles eram os sucos Mais, e um pouco mais tarde a Coca-Cola trouxe para o Brasil a marca mundialmente famosa Minute Maid. Essa movimentação fez com que a marca Del Valle se concentrasse na manutenção de sua posição no mercado, para não deixar que seus concorrentes crescessem. Pela primeira vez, a marca foi levada a lançar uma campanha na mídia, para reforçar sua imagem de “natural” na mente dos consumidores. Sob o *slogan* “Natural na vida” a Del Valle entrou em TV aberta e conseguiu manter sua posição na mente dos consumidores e a liderança do mercado.

⁶ As tendências do mercado serão abordadas no capítulo 3, no tópico 3.1.2.

2.2 Coca-Cola

2.2.1 Histórico

O que hoje é conhecido como o refrigerante Coca-Cola⁷, começou como um remédio para enjoos, ou um tônico estimulante do cérebro, por causa do alto teor de cafeína contido em seu xarope⁸. Quando misturado à água com gás, para que ficasse com um sabor mais agradável para ser ingerido, seus inventores perceberam que eles haviam criado uma bebida realmente saborosa, e diferente de tudo o que existia, e que se apresentava ainda mais palatável se bebida gelada.

Sem uma visão integrada de negócios, a fórmula da Coca-Cola foi vendida por seus inventores para a empresa Asa Griggs Candler, responsável por começar o marketing da marca. Em 1916, foi lançada a garrafa Contour, um ícone da marca, que evoluiu junto com ela e que se tornaria um símbolo tão importante quanto a própria marca. A empresa Candler conseguiu fortalecer a marca e torná-la única nos Estados Unidos, mas a vendeu à família Woodruff que a tornou uma marca mundial.

Robert Woodruff, presidente da *The Coca-Cola Company* por 60 anos, tinha um objetivo muito claro: a Coca-Cola deveria estar sempre ao alcance das pessoas, em qualquer lugar. Assim, implementou os famosos *six-pack*, embalagens mais práticas para a compra, com seis garrafas de Coca-Cola, e tomou a decisão que lançaria o refrigerante para o mundo. Durante a Segunda Guerra Mundial, muitos homens e mulheres americanos foram enviados à Europa em combate. Woodruff determinou que marca Coca-Cola os acompanhasse, como forma de incentivo de seu país, e os produtos eram vendidos aos soldados a 0,05 centavos americanos, não importando que tipo de prejuízo isso iria causar a empresa. O resultado disso foi o a Coca-Cola foi amplamente experimentada pelos europeus, que aprovaram a marca, e a Coca-Cola, além de uma marca de refrigerantes, passou a ser um ícone norte-americano.

⁷ Todas as informações históricas e de mercado da marca e empresa Coca-Cola foram retiradas, principalmente, dos sites Mundo das Marcas, disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/coca-cola-always.html>>, Coca-Cola Brasil, disponível em <http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?item=2&secao=39&conteudo=103&qtd_conteudos=1> e The Coca-Cola Company, disponível em <<http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/ar/index.html>>, todos com acesso em 02 de junho de 2010. Informações coletadas em outras fontes trarão referências ao longo do trabalho.

⁸ Aqui, o termo “xarope” se refere ao concentrado usado como remédio, que deu origem ao refrigerante Coca-Cola. Os refrigerantes em geral são produzidos a partir da mistura de um xarope concentrado com água, e depois são adicionados de gás carbônico. Os xaropes são os responsáveis por dar o sabor característico de cada refrigerante.

A partir daí, a marca e a empresa só cresceram. Novos refrigerantes foram lançados, como Sprite e Fanta, patrocinaram grandes eventos, como Copas do Mundo e Olimpíadas, lançaram campanhas que se tornaram famosas em todo o mundo, que transformaram a Coca-Cola em muito mais que um produto. Coca-Cola passou a se apresentar aos consumidores como um estado de espírito, um estilo de vida, que seria seguido por muitos, em todo o mundo.

2.2.2 Coca-Cola Brasil

A Coca-Cola chegou ao Brasil em 1942, durante a Segunda Guerra Mundial, no mesmo esforço de Robert Woodruff de ter Coca-Cola disponível em qualquer lugar que os soldados americanos estivessem presentes. E sua estratégia de introdução no mercado, permitiu seu fortalecimento e crescimento no país.

Em apenas cinco anos, a Coca-Cola já possuía uma filial no Brasil, além de três fábricas. A marca foi a responsável por criar nos brasileiros o hábito de ingerir bebidas geladas, e com o passar dos anos, com suas campanhas e slogans, a marca se consagrou como a bebida de festas, de momentos de diversão. Na década de 90, com a criação das embalagens família, as tradicionais garrafas de vidro retornáveis de 1,5 litros e as PET 2 litros, a Coca-Cola também criou o conceito das reuniões familiares, onde não poderia faltar a Coca-Cola na mesa.

Hoje, a empresa opera no Brasil com uma filial no Rio de Janeiro, cinco escritórios regionais e 17 fabricantes associados. Ela oferece 15 produtos, sendo oito refrigerantes e sete não carbonatados⁹, entre água, energéticos, sucos e hidrotônicos. Para o ano de 2010, ainda devem acontecer pelo menos dois lançamentos de novos produtos. No que se trata do portfólio de embalagens, elas vão desde a PET 3 litros de Coca-Cola, passando pelas latas diferenciadas de 310ml de Coca-Cola Light Plus e Burn, pelas garrafinhas de 500ml de i9, até chegar nas mini-latas de 250ml de Coca-Cola, Coca-Cola Zero e Kuat.

Quanto ao Posicionamento, cada marca tem um foco muito bem definido. Sprite exalta a individualidade de cada um e a refrescância que o refrigerante proporciona. Fanta é sobre ser

⁹ Bebidas não carbonatadas são as que não possuem gás, como sucos, chás e energéticos. Os refrigerantes são considerados bebidas carbonatadas, pois possuem gás.

diferente, ter idéias inusitadas e aproveitar os momentos de diversão com os amigos. E claro, a Coca-Cola reúne um pouco de tudo, pois ela é muito versátil e está presente em muitas situações, seja nos almoços familiares, assistindo ao futebol ou no lanche com os amigos.

2.2.3 Coca-Cola e os Não Carbonatados

Os principais produtos do portfólio da Coca-Cola, no Brasil e no mundo, são os refrigerantes, como Fanta, Sprite Coca-Cola Zero, e a própria Coca-Cola. Porém, desde 2000 a Coca-Cola Brasil vem investindo em novas categorias de produtos, entrando no segmento de não carbonatados.

O primeiro dos produtos foi o Kapo, linha de refrescos de frutas voltada para o público infantil. Hoje, a empresa atua em seis segmentos de bebidas não carbonatadas: águas, chás, sucos, energéticos, hidrotônicos e lácteos, com oito marcas, mais de 200 produtos entre sabores regulares e versões de baixa caloria, e pelo menos mais dois lançamentos nessa categoria para o ano de 2010.

Trabalhar na categoria de não carbonatados significa para a Coca-Cola acompanhar uma tendência mundial do mercado, que nos últimos anos mostra que os consumidores estão buscando mais produtos de linhas saudáveis e funcionais, que oferecem mais benefícios que apenas matar a sede. E estar nesse mercado, representa estar em um mercado em crescimento. Apenas no ano de 2009, na divisão América Latina da Coca-Cola, o volume de vendas de bebidas não carbonatadas cresceu 24%, contra apenas 3% do segmento de refrigerantes¹⁰.

E essa categoria é experiência nova para a Coca-Cola. “Com a entrada nestes novos segmentos, tivemos de repensar nosso modelo de negócios, pois os mercados de sucos, chás, lácteos e energéticos têm uma dinâmica totalmente diferente do mercado de refrigerantes”, explica Sandor Hagen, Vice-Presidente de Não Carbonatados da Coca-Cola Brasil.

2.2.4 Sucos Minute Maid no Exterior e Sucos Mais no Brasil

¹⁰ Todos os dados utilizados sobre resultados da empresa The Coca-Cola Company foram retirados de seu Annual Review 2009, Anexo I, disponível também em <<http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/ar/downloads.html>> Acesso em 03 de junho de 2010.

Os sucos Minute Maid¹¹, conhecidos principalmente pelos sucos de laranja, começaram na verdade como uma marca de sucos em pó. Criado em um instituto de pesquisa, na cidade de Boston, seus inventores conseguiram fechar com o Governo Americano um contrato milionário, para fornecer suco às tropas americanas durante a Segunda Guerra Mundial. Porém, com o final do conflito, o Governo resolveu cancelar o contrato e suspender os investimentos que ainda não haviam sido utilizados.

Foi então que os criadores da marca tomaram a decisão reformular o produto, e o tornar disponível para o público em geral. Passaram então aos sucos de laranja concentrado e congelado. Mas o problema agora era tornar esse produto atrativo para os clientes americanos. Numa medida quase desesperada, posto que estavam sem capital para investir no produto, na marca e muito menos em publicidade, o executivo Jack Fox, então na liderança da empresa, colocou várias latas de Minute Maid em uma caçamba de caminhão cheia de gelo, e saiu para distribuí-los de graça nas ruas de Massachusetts. E esse foi o começo de uma marca de sucesso, que desde então não saiu mais das prateleiras dos supermercados americanos.

Em 1960, quando a marca já era um grande sucesso, ela foi adquirida pela *The Coca-Cola Company*, que aumentou a variedade e redesenhou as embalagens e investiu pesado no marketing para a marca, tanto em campanhas, quanto nos pontos de venda, tornando-a ainda mais forte no mercado americano. Na década seguinte, com o acirramento da concorrência, foi criada a *Juice War* (Guerra dos Sucos), de fato uma guerra pela maior participação no mercado de sucos norte-americano. A guerra foi travada entre a Minute Maid e a concorrente Tropicana, pertencente à rival PepsiCo. Com a pressão da concorrência, a Minute Maid expandiu o segmento de sucos, deixando de produzir apenas o suco de laranja tradicional, partindo para sucos de laranja com menor acidez, suco de tangerina, suco de maçã, suco de uva, limonada e sucos de frutas misturadas.

¹¹ Todas as informações históricas e de mercado da marca Minute Maid foram retiradas, principalmente, dos sites Mundo das Marcas, disponível em <<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/06/minute-maid-premium-juice.html>> e Wikipedia, disponível em <http://en.wikipedia.org/wiki/Minute_Maid> ambos com acesso em 02 de junho de 2010. Informações coletadas em outras fontes trarão referências ao longo do trabalho.



Figura 3 – Linha de produtos Minute Maid no mercado americano.

Apenas na década de 90 a marca Minute Maid saiu dos Estados Unidos, entrando no mercado europeu, graças a uma parceria com a Danone, que possibilitou a produção e a distribuição dos produtos nesse continente.

Já a marca de sucos Mais¹² é uma marca brasileira, de Minas Gerais, nascida em 2002. A marca, então controlada por dois grupos brasileiros, o WRV e Monte Santo Tavares, já nasceu no segmento de sucos prontos para beber. Apesar de ser uma marca pequena, em apenas dois anos de existência, já possuíam uma posição significativa no mercado, e faziam frente à líder Del Valle, com um portfólio consistente, que incluía sucos regulares e de baixa caloria, nos sabores pêssego, uva, manga, goiaba, caju, maracujá, laranja e maçã, além dos sabores de frutas misturadas.

¹² Todas as informações históricas e de mercado da marca Mais foram retiradas, principalmente, dos sites da ABIR, Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas, disponível em <http://www.abir.org.br/article.php?id_article=1223> e de uma matéria da Folha Online, disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u98707.shtml>> ambos com acesso em 02 de junho de 2010. Informações coletadas em outras fontes trarão referências ao longo do trabalho.



Figura 4 – Embalagem do suco Mais, sabor goiaba, no mercado brasileiro.

Em 2005, os sucos Mais foram adquiridos pela Coca-Cola Brasil, que passa a competir no mercado adulto de sucos prontos para beber, posto que no mercado infantil já possuía a marca Kapo. "A principal motivação para entrarmos na Sucos Mais foi o acesso imediato a uma linha completa de sucos e néctares de excelente qualidade e com altos índices de aceitação pelo consumidor, ampliando ainda mais nosso portfólio de produtos. Com esta operação, a Coca-Cola Brasil passa, de forma instantânea, a disputar o mercado brasileiro de sucos prontos em uma posição de importância", explica Sandor Hagen, Vice-Presidente de Não Carbonatados da Coca-Cola Brasil.

2.2.5 Lançamento da Marca Minute Maid Mais

Desde sua entrada no mercado brasileiro, a marca de sucos Del Valle foi a líder absoluta na categoria. E para a Coca-Cola, empresa referência em bebidas não alcoólicas, o crescimento da Del Valle sem concorrentes significava uma ameaça ao seu espaço.

A *The Coca-Cola Company*, dona da marca de sucos Minute Maid desde 1960 já tinha planos de trazer essa marca para o Brasil. O problema é que até então a Coca-Cola Brasil só tinha infraestrutura grande para a produção de refrigerantes, e no caso de sucos, sua produção era ainda muito simples, pois só produzia os sucos infantis Kapo. Dessa maneira, a aquisição dos sucos Mais em 2005 se encaixou perfeitamente nas pretensões da empresa.

A Mais, produtora de sucos prontos para beber nascida em 2002, já havia conquistado seu espaço na categoria. Em pouco tempo de existência, conseguiu aumentar muito suas vendas, tornar a marca Mais conhecida no mercado, e começar a ser uma concorrente relevante para a Del Valle.

O dilema para a Coca-Cola Brasil era o como se lançar de fato no mercado de sucos. De um lado, possuía uma marca já consolidada internacionalmente, muito forte e consumida nos Estados Unidos e Europa. Do outro, uma marca nova, brasileira, que já havia se movimentado nesse mercado e que já era conhecida pelos consumidores brasileiros como um produto de boa qualidade. Por conta disso, a Coca-Cola não poderia simplesmente acabar com a marca Mais, e lançar sua marca internacional no Brasil, pois seria como começar o negócio de fato do zero, e perder todo o valor que os consumidores já reconheciam na marca Mais.

Então, em meados de 2006, a Coca-Cola lançou a linha de sucos Minute Maid Mais¹³, que unificava sua marca internacional com a marca de qualidade brasileira, e tudo isso assinado pela grande *The Coca-Cola Company*. Três grandes marcas, com valores reconhecidos podiam ser vistos escritos na mesma caixinha de suco.

A linha Minute Maid Mais chegou às prateleiras com 15 variações de sabores, com opções regulares e de baixa caloria, e com a promessa de um futuro de sucesso. “A Minute Maid Mais vai crescer devido ao potencial do segmento de sucos em si e ao baixo consumo per capita no Brasil. Acreditamos neste segmento e em vários outros onde pretendemos atuar em pouco tempo. A idéia é oferecer no Brasil produtos de todos ou quase todos os segmentos em que atuamos no resto do mundo”, opina Brian Smith, presidente da Coca-Cola Brasil na época do lançamento.

¹³ Todas as informações a respeito do lançamento da marca Minute Maid Mais foram retiradas, principalmente, dos sites Mundo das Marcas, disponível em <<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/06/minute-maid-premium-juice.html>> e matéria no site Food Service News, disponível em <<http://www.foodservicenews.com.br/materia.php?id=192>>, ambos com acesso em 02 de junho de 2010. Informações coletadas em outras fontes, trarão referências ao longo do trabalho.



Figura 5 – Linha de sucos Minute Maid Mais, lançada em 2006 no Brasil.

2.3 Del Valle e Minute Maid Mais no Contexto Brasileiro

2.3.1 O Mercado de Sucos

O mercado brasileiro de bebidas se divide em bebidas alcoólicas, que engloba cachaças, vinhos, vodcas, entre outros, e não alcoólicas, os refrigerantes, sucos, chás, e até as cervejas, que para fins de mercado, devido ao tipo de consumo e distribuição, são consideradas dentro deste grupo. As bebidas não alcoólicas, por sua vez, se dividem em carbonatadas, bebidas com gás, como refrigerantes, e as não carbonatadas, bebidas sem gás, como águas, chás, energéticos, isotônicos e sucos.

Desde o final da década de 90, é possível perceber no Brasil o aumento da preocupação com a vida saudável e com a vontade de se viver mais e melhor. Pesquisas da Universidade Federal Fluminense¹⁴ (UFF) realizadas durante os primeiros anos da década de 2000, mostraram que os brasileiros estavam entre as populações mais vaidosas do mundo, preocupando-se com a aparência e com a longevidade. Tal fenômeno é responsável pela maior procura por academias de ginástica,

¹⁴ Matéria disponível em <<http://www.noticias.uff.br/noticias/2006/01/estudo-beleza.php>>. Acesso em 01 de junho de 2010.

fazendo do Brasil um dos países que mais possui academias de ginástica o mundo¹⁵, e por produtos com apelos mais saudáveis e funcionais. Assim, ao longo da década, o segmento de bebidas não carbonatadas ganhou espaço no mercado.

Tratando do mercado de sucos especificamente, ele se divide em quatro segmentos independentes: sucos em pó, sucos concentrados, sucos prontos para consumo e sucos à base de soja. O segmento de sucos prontos para beber é o que mais cresce dentre todos. De 2003 a 2008 o volume de consumo de sucos prontos para beber no Brasil mais que dobrou¹⁶, e o mercado se expandiu, saindo de apenas uma marca, a Del Valle, em 1997, para mais de 200 marcas em 2008, como Minute Maid Mais, Kapo, Su Fresh e Maguary.

2.3.2 Posicionamento e Percepção das Marcas no Mercado

O Posicionamento é um conceito importante a ser discutido, quando se trata de construção de marcas fortes. Segundo a definição de Philip KOTLER, “Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo” (2000, Pp. 321). Portanto, esse fator deve ser bem planejado e cuidado ao longo do tempo, para que as marcas não só sejam conhecidas por seus consumidores, mas sejam também claramente diferenciadas de seus concorrentes.

O Posicionamento ajuda às empresas a criar a percepção que elas pretendem que seus consumidores tenham de suas marcas. Características físicas dos produtos, como tamanho, cor, e até mesmo, durabilidade e praticidade de uso, são valorizadas pelos consumidores, mas são aspectos facilmente copiados pelos concorrentes. Por isso, uma estratégia de Marketing voltada apenas para o produto em si, pode não gerar nenhuma identificação com uma marca, já que todos os produtos seriam aparentemente iguais. Porém, quando a estratégia é voltada também para os aspectos intangíveis, como personalidade, status e estilo de vida, produtos bem posicionados para os consumidores tendem a cativá-los melhor, tornando-os fiéis a marca e gerando valor para a empresa. Contudo, independentemente dos esforços corporativos, a percepção das marcas e de

¹⁵ Informações segundo a Fitness Brasil, instituto que trabalha para a geração de conhecimento relacionado às ciências da saúde e bem-estar. Disponível em <http://www.fitnessbrasil.com.br/novo_site/news.asp> Acesso em 03 de junho de 2010.

¹⁶ Dados ABIR, Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas, disponíveis em <http://www.abir.org.br/rubrique.php3?id_rubrique=180> Acesso em 02 de junho de 2010.

valor é uma área impossível de controlar totalmente, pois dependem das características, gostos e experiências de cada cliente em particular. Como explica Gilberto STRUNCK (2007, Pp. 18), “marca é um nome, normalmente representado por um desenho (logotipo e/ou símbolo), que, com o tempo, devido às experiências reais ou virtuais, objetivas ou subjetivas que vamos relacionando a ela, passa a ter um valor específico”.

Os posicionamentos das marcas Del Valle e Minute Maid Mais eram muito parecidos e com poucas diferenças significantes. Em essência, o que as duas marcas pretendiam era vender sua posição de “natural”, que trazem tudo de melhor da fruta dentro da caixinha, e com mais praticidade para os consumidores.

A marca Del Valle, responsável por inaugurar o segmento de sucos prontos no mercado brasileiro, se mostrava como seu próprio slogan dizia, “Natural na vida”, uma marca próxima de seus consumidores, que tinha sua qualidade reconhecida por eles, e que mantinha seu compromisso de entregar os verdadeiros sabores da fruta com toda a praticidade das caixinhas Tetra Pak¹⁷. O fato de ter sido a primeira marca de sucos prontos para beber que os consumidores brasileiros conheceram também contava como uma vantagem para a marca, que era vista como a original, enquanto as outras eram cópias. Em relação aos preços, Del Valle era uma das mais caras do mercado, mas sua liderança em vendas, mostra que os consumidores percebiam benefícios e valores na marca, pois pagavam seu preço.

A marca Minute Maid Mais, também com a proposta de levar a seus clientes sucos práticos e tão naturais e nutritivos quanto às próprias frutas, era a fusão de duas marcas importantes: a Minute Maid, marca de sucos mundial da *The Coca-Cola Company*, mas desconhecida para os brasileiros e a Mais, marca brasileira que já havia conquistado muitos clientes, e que foi adquirida pela Coca-Cola Brasil. Com a fusão das marcas, os consumidores que já conheciam e aprovavam os sucos Mais foram tomados por uma incerteza sobre como o produto seria dali pra frente.

Por causa desse impacto no consumidor, a marca Minute Maid Mais deu um passo atrás em relação ao que a marca Mais já havia construído. E a solução foi posicionar seu produto com foco na qualidade que só uma empresa como a Coca-Cola poderia levar a seus clientes. Mesmo que houvesse dúvidas sobre o novo suco, a marca Coca-Cola, que assinava o produto, serviria como um minimizador do risco para os consumidores.

¹⁷ Tetra Pak® é uma empresa multinacional de origem sueca que produz embalagens para alimentos. O nome da empresa é proveniente do nome do material que é utilizado para embalar os produtos, que possui na verdade seis camadas, mas quatro delas são especiais, pois evitam a contaminação dos alimentos por microorganismos.

Apostando no reforço para a marca da posição de “natural” sempre presente nesse segmento, a Minute Maid Mais investiu em um lançamento totalmente diferenciado do que seus concorrentes conseguiram fazer até o momento. No segundo semestre de 2007, a marca lançou no mercado o novo suco, Laranja Caseira, com a promessa de ser um suco pronto para beber mais natural do que qualquer outro. A grande inovação desse suco de laranja era a presença de “gominhos” da laranja fresca, como nos sucos de laranja espremidos na hora. “A categoria de sucos prontos para beber ainda é muito recente no Brasil e, por isso, o mercado é pouco diferenciado, se comparado a outros países onde a categoria é mais antiga. Acreditamos que inovações do porte deste lançamento são capazes de atrair a atenção dos consumidores que não aderiram à categoria”, opina Andréa Mota, Diretora de Marketing de Novas Bebidas da Coca-Cola Brasil, na época do lançamento¹⁸.



Figura 6 – Embalagem Minute Maid Mais Laranja Caseira.

O Laranja Caseira era também um lançamento que faria muito sentido no mercado brasileiro, onde o consumo de suco de laranja feito na hora é muito difundido, e que poderia despertar nos consumidores sensações prazerosas, pretendidas com o Posicionamento do produto, de conforto de um suco preparado com carinho, como o feito em casa.

¹⁸ No site da Coca-Cola Brasil, em <http://www.cocacolabrasil.com.br/release_detalhe.asp?release=123& Categoria=40> Acesso em 01 de junho de 2010.

2.3.3 Vendas

Em 2006, ano em que o mercado de sucos estava bem fomentado pela concorrência, com grandes *players*¹⁹, como Del Valle, Minute Maid Mais, Su Fresh, (do fabricante WOW!), Maguary, (do fabricante Kraft Foods) e Jandaia, (de fabricante de mesmo nome), aproximadamente 700 milhões de litros das bebidas consideradas “saudáveis” foram consumidas²⁰, seguindo a divisão que pode ser vista no gráfico abaixo.

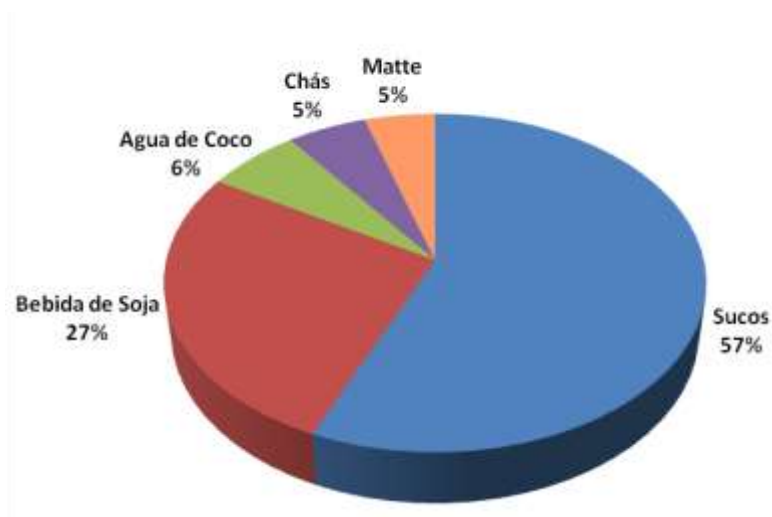


Figura 7 – Dados da divisão do mercado em 2006.

Considerando apenas os sucos prontos para beber, dos 700 milhões de litros consumidos em 2006 de bebidas “saudáveis”, eles representam aproximadamente 400 milhões de litros. Esse consumo está dividido entre as diferentes marcas que estavam presentes no mercado brasileiro, conforme mostra o gráfico a seguir. As marcas que estão englobadas em “Outros” são todas que

¹⁹ Concorrentes em um segmento.

²⁰ Todos os dados sobre participação de mercado foram retirados do site ABIR, Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas, disponíveis em <http://www.abir.org.br/rubrique.php?id_rubrique=180> Acesso em 02 de junho de 2010.

obtiveram participação inferior a 4%, como os sucos Santal, (do fabricante Parmalat), Skinka, (do fabricante Schincariol) e Vigor (de fabricante de mesmo nome).

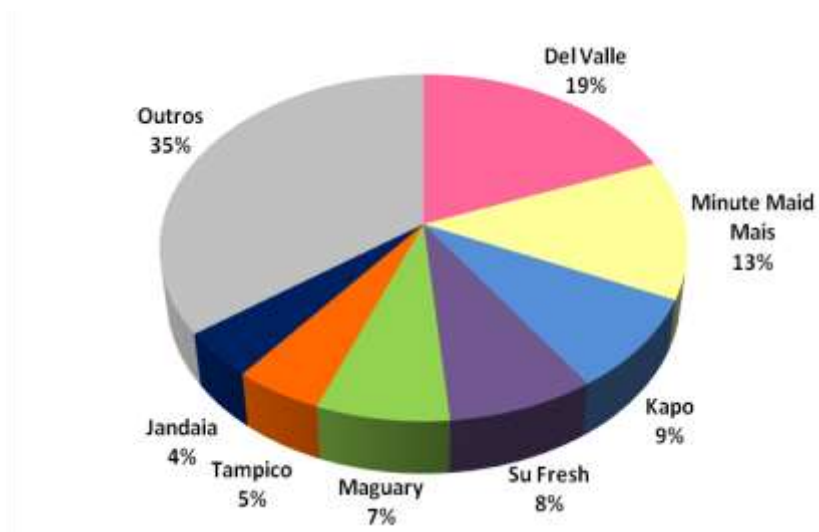


Figura 8 – Dados da divisão de mercado de sucos prontos entre as marcas em 2006.

A marca Del Valle sempre foi a líder em vendas. No começo, quando não havia outros concorrentes, era óbvio o porquê. Mas mesmo depois da entrada de grandes marcas no segmento de sucos prontos para beber, ela se manteve como a líder nacional, mesmo reconhecendo pequenas quedas de vendas.

A Minute Maid Mais, com os grandes investimentos em marketing realizados pela Coca-Cola Brasil, além do lançamento do Minute Maid Mais Laranja Caseira, conseguiu conquistar seu espaço no segmento. A marca conquistou muitos consumidores, recuperou a confiança na qualidade de seus produtos e atingiu ótimos patamares de vendas, chegando à segunda colocada no mercado nacional, com 13% de participação, e ultrapassando a marca Del Valle, em algumas regiões do país.

2.3.4 Aquisição da Marca Del Valle

Em dezembro de 2006, a Coca-Cola Brasil anunciou a compra dos sucos Del Valle, juntamente com a Femsa, uma de suas engarrafadoras, e dona da cerveja Kaiser²¹. A compra incluiu as seis fábricas dos sucos Del Valle no México, mais a fábrica brasileira, em São Paulo. Com a aquisição, a Coca-Cola Brasil passaria a dominar mais de 30% do mercado de sucos prontos para beber, mais que o triplo que a segunda colocada no mercado, o que fez com que a aquisição tivesse que passar por diversas aprovações, do governo brasileiro, do CADE, Conselho Administrativo de Defesa Econômica, além do órgão regulador mexicano.

A aprovação mais rápida foi a dada pelo órgão regulador mexicano. Com a compra dos sucos Del Valle, a Coca-Cola atingiria uma participação de 20% no mercado, ainda atrás da líder nesse país, que possui 23%. Como a aquisição não demonstrou nenhum risco para o mercado de sucos mexicano, a compra foi aprovada.

No Brasil, as aprovações só vieram em 2008. Em fevereiro, a Secretaria de Acompanhamento Econômico, ligada ao Ministério da Fazenda e a Secretaria de Direito Econômico, do Ministério da Justiça, deram seu parecer favorável à compra. E só então o processo foi encaminhado ao CADE.

O CADE, Conselho Administrativo de Defesa Econômica, está vinculado ao Ministério da Justiça e atua em todo o território brasileiro. Esse é um órgão que tem por objetivo orientar, fiscalizar, prevenir e apurar abusos de poder econômico. Em casos de aquisições de empresas que resultarão em um mercado monopolista, ou até mesmo, com apenas dois concorrentes, é entendido pelo CADE que tal empresa poderá abusar de seu poder no mercado, limitando produtos e praticando uma política de preços exacerbada, já que não haverá concorrentes, que geralmente regulam um segmento de maneira natural.

Com o entendimento de que o mercado de sucos prontos para beber ainda é muito pequeno no Brasil, e que muitos concorrentes ainda estão surgindo e crescendo, o CADE aprovou a compra dos sucos Del Valle pela Coca-Cola Brasil, conforme seu parecer em abril de 2008 (Anexo II).

²¹ Disponível em <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,AA1394231-9356,00.html> Acesso em 02 de junho de 2010.

3 Mercado, Estratégia, Fusão e Construção

3.1 Mercado

3.1.1 Marca x Qualidade x Consumidor

A marca é um aspecto muito importante do produto. Ela é a responsável por conferir ao produto valores que vão muito além de qualquer atributo que ele possa oferecer. Para Philip KOTLER (2000), a marca pode apresentar até seis níveis de significado, sendo eles: Atributo, Benefício, Valor, Cultura, Personalidade e Usuário. Atributo é o único significado que tende a algo mais físico e tangível; todos os outros se referem ao emocional, ao que uma determinada marca faz seus consumidores sentirem sobre ela, a partir de seu posicionamento.

As características físicas, como cor, sabor, velocidade, textura e tamanho de um produto são aspectos facilmente copiados pelos concorrentes. E numa situação de produtos muito similares no mesmo segmento quanto aos seus Atributos, a diferenciação acontece exatamente pela marca. Os Valores, Cultura e Personalidade de uma marca são os aspectos que de fato a definem ao longo do tempo, mesmo que o produto venha a não ser mais comercializado. Esses aspectos são também os responsáveis por fazer com que os consumidores se identifiquem com uma determinada Marca ou não. Por exemplo, se a marca for reconhecida como extrovertida, é possível que pessoas mais tímidas não se identifiquem muito com ela; assim como se uma marca representa a cultura americana, ela pode conquistar mais consumidores que já se identificam com a cultura desse país.

Para tentar medir a relação da marcas com os consumidores, David AAKER (1991) criou o modelo de *Brand Equity*, onde avalia em cinco tipos de atitudes dos consumidores a relação que mantêm com uma marca. O nível 1 de relação é o conhecimento, onde o consumidor conhece a marca, mas não há nada em especial que ele reconheça nela. É o estágio em que a compra acontece mais influenciada pelo preço, e caso haja uma oferta melhor, o consumidor não hesita em comprar um similar, de outra marca. O nível 2 já implica algum tipo de satisfação em relação à marca, não dando razões ao consumidor para trocá-la; mas o faz caso apareça uma outra que oferece melhores benefícios. O nível 3 também envolve satisfação, mas a possibilidade de troca de marca já é menos considerada, pois o consumidor se sente tão bem com a que consome, que não quer arriscar comprar outra marca e não gostar.

Os níveis 4 e 5 são os mais altos e mais buscados pelas empresas. O nível 4 se refere à valorização da marca e a participação dela na vida do consumidor, que não abre mais mão da marca que ele gosta, o que o leva a procurar em diferentes pontos de venda a marca desejada, caso não ache na primeira tentativa, ao invés de tentar comprar um similar. O nível 5 é o nível máximo de envolvimento com a marca, quando o consumidor de fato absorve os valores daquela marca e passa a agir assim naturalmente em sua vida, criando uma ligação quase que permanente com ela.

KOTLER também diz que a marca “é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores” (2000, Pp. 426). Isso significa que, se um consumidor experimenta uma determinada marca de refrigerantes pela primeira vez, gosta da bebida que provou, numa segunda experiência, é esperado que ele sinta um sabor igual ao que sentiu pela primeira vez, o mesmo que o agradou. Mas a questão levantada aqui é, com todos esses conceitos de valores que se tornam parte das marcas, até que ponto as marcas influenciam no gosto dos consumidores? Se, nesse caso, o mesmo refrigerante experimentado fosse colocado dentro de outra embalagem, com outra marca, ele seria percebido da mesma forma? O consumidor continuaria gostando do produto da mesma maneira?

Existe um caso de relacionamento dos consumidores com uma marca que é bastante conhecido, e demonstra bem a influência da marca na opinião dos consumidores sobre o produto em si: o caso *New Coke*²². E nesse não só o produto mudou, mas a personalidade da marca também foi atingida.

Durante a década de 70, nos Estados Unidos, a marca de refrigerantes de cola Pepsi, principal concorrente da Coca-Cola, lançou uma campanha publicitária que foi um grande sucesso. Sob a chamada “Desafio Pepsi”, a marca incentivava os consumidores a fazer um teste cego²³ de produto, que era transmitido pela televisão. E os testes mostravam que quando os consumidores comparavam a Pepsi com a Coca-Cola, eles preferiam o sabor mais adocicado de Pepsi. No começo da década de 80, a marca Coca-Cola, ainda líder do segmento, já detectava quedas na sua participação de mercado, que estava sendo perdida para a concorrente Pepsi, que ganhava espaço no mercado.

Para reagir perante essa situação, a *The Coca-Cola Company* decidiu rever seu principal produto, na tentativa de entender porque as pessoas estavam deixando de consumi-lo. Foram realizados vários testes com os consumidores, e a partir de suas opiniões, foi decidido pela mudança

²² Caso New Coke retirado do site Mundo das Marcas, disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/coca-cola-always.html>> Acesso em 01 de junho de 2010.

²³ Tipo de teste de produto, usado geralmente para testar sabor. O teste é feito sem influência das marcas, que não são conhecidas por quem está provando os produtos.

da fórmula da Coca-Cola, para uma versão mais suave e doce, que iria atender melhor às expectativas e ao gosto de seus clientes. Assim, em 1985, chegou ao mercado a *New Coke*, a Coca-Cola de sempre, mas com o novo sabor que foi aprovado em testes pelos consumidores.



Figura 9 – Embalagem da New Coke, lançada em 1985.

O lançamento da *New Coke* contou com grande publicidade, e foi anunciado pela empresa com uma grande festa. A Coca-Cola que já havia conquistado milhares de pessoas ao longo de tantos anos, consumida por crianças, jovens e famílias, sempre presente em bons momentos, estava se reformulando. E isso acabou afetando a personalidade da marca, que foi mostrada como uma inovação, como um passo rumo ao futuro, em detrimento do tradicional, que já havia sido mantido há aproximadamente um século. A *New Coke*, em meio a toda a festa de seu lançamento, gerou curiosidade e atingiu ótimos patamares de vendas.

Mas o sucesso durou pouco. Conforme o entusiasmo do lançamento foi diminuindo, as vendas também caíram. Quando a curiosidade dos consumidores já havia sido satisfeita e todos já haviam provado a novidade, mesmo que o novo gosto do refrigerante não fosse ruim, a idéia da *New Coke* não agradou, e os consumidores começaram a reclamar e a pedir a verdadeira Coca-Cola de volta. O discurso deles mostrava um sentimento de traição por parte da empresa e deixava claro que mais do que apenas uma marca de refrigerante tinha se modificado no mercado; todo um conceito e identificação com a personalidade da marca estavam sendo desconstruídos pela empresa. Para dar uma idéia de como as manifestações ganharam força, a *The Coca-Cola Company* começou a registrar aproximadamente 8 mil ligações diárias ao SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) para reclamar sobre o assunto.

Perante o descontentamento dos consumidores que pediam a volta da antiga Coca-Cola, três meses depois do lançamento da *New Coke* a empresa voltou a produzir a Coca-Cola em sua fórmula original, usando agora o nome de Coca-Cola *Classic*, para ser diferenciada do erro que foi cometido. Com a re-introdução da fórmula original, as vendas da Coca-Cola voltaram a crescer, os consumidores estavam ainda mais ligados a marca, e a ação foi tão bem sucedida que muitos críticos defenderam que tudo não passou de mais uma ação de marketing da marca, para chamar atenção num mercado que estava se tornando mais competitivo.



Figura 10 – Embalagem da Coca-Cola Classic.

Esse caso, do lançamento da *New Coke*, mostra como os consumidores se envolvem com uma marca e o quanto ela pode interferir em sua opinião sobre o produto. Como mostrado, a *New Coke* entrou no mercado após inúmeras pesquisas com os consumidores que, em testes, disseram preferir o sabor mais adocicado da nova fórmula do refrigerante. Mas quando essa mudança chegou às prateleiras, acabou não agradando tanto quanto havia acontecido nos testes, o que gerou nos consumidores um sentimento de traição por sentirem que a sua marca de refrigerantes favorita estava morrendo, e dando lugar a uma outra, que mesmo que tivesse um sabor agradável, não significava a mesma coisa. O erro da empresa, nesse caso, foi subestimar o poder de sua marca, valorizando apenas os atributos físicos. Ao modificar a fórmula original da Coca-Cola que estava no mercado há um século, a empresa esqueceu de levar em consideração a personalidade da marca e o que ela representava para seus consumidores, que sem dúvidas, ia muito além do sabor.

Como explica KOTLER e KELLER (2006), as marcas são as responsáveis por transmitir poder aos produtos e por criar relações com os consumidores. Essas marcas procuram se fortalecer e se

relacionar com os consumidores, através de seus valores e imagem, que geram identificação e diferenciação, fazendo com que os clientes prefiram um determinado produto a outro por causa da marca que os assinam. Sendo assim, as marcas servem para, além de identificar o fabricante do produto, comunicar idéias, atitudes, valores e personalidades que definirão como os produtos serão percebidos pelos seus clientes, direcionando suas escolhas e minimizando riscos de compras insatisfatórias.

“As marcas identificam a origem ou fabricante de um produto e permitem que os consumidores – sejam indivíduos ou organizações – atribuam a responsabilidade pelo produto a determinado fabricante ou distribuidor. Os consumidores podem avaliar um produto idêntico de forma diferente, dependendo de como sua marca é estabelecida. Eles conhecem as marcas por meio de experiências anteriores com o produto e do programa de marketing do produto. Descobrem quais delas satisfazem suas necessidades e quais deixam a desejar. À medida que a vida dos consumidores se torna mais complexa, agitada e corrida, a capacidade que as marcas têm de simplificar a tomada de decisões e reduzir riscos é inestimável.” (KOTLER e KELLER, 2006, Pp. 169)

3.1.2 Tendência Saudável

Atualmente, é possível perceber, através dos meios de comunicação e até pelo comportamento dos indivíduos, uma tendência mundial a caminhar para um estilo de vida mais saudável. No Brasil, há pelo menos duas décadas, a preocupação com o corpo, com a alimentação e com a longevidade aumentaram, levando cada vez mais pessoas a procurarem academias e nutricionistas, para que possam levar uma vida melhor e mais longa.

Quando os produtos *Diet*²⁴ entraram no mercado, há aproximadamente 40 anos, a idéia pretendida era diferente do rumo que esses produtos acabaram tomando. No começo, a pretensão era atender pequenos nichos de consumidores, que possuíam diabetes, ou alguma outra doença que os obrigava a ingerir menos açúcar. Com o aumento global de doenças cardiovasculares e pessoas obesas, por causa do sedentarismo e má alimentação, e com a maior difusão de informações nutricionais e de saúde, as pessoas começaram a se preocupar com a qualidade dos alimentos que

²⁴ Produtos Diet são os que possuem teor reduzido, ou até mesmo ausência de açúcar em sua composição.

estavam ingerindo, pois passaram a entender que para conseguir viver mais era preciso cuidar de seus corpos, fazendo exercícios físicos e mantendo uma dieta mais balanceada e com menos teores de gorduras e açúcares. Assim, todos os consumidores que pensavam em se manter mais saudáveis passaram a trocar alguns produtos regulares por suas versões *Diet*.

Com o início da mudança de pensamento dos consumidores em relação ao consumo de alimentos e saúde, abriu-se espaço para novas categorias de alimentos²⁵, além dos *Diet*: os *Light*, com menos calorias; os Fortificados, que são enriquecidos com vitaminas, minerais, entre outros; e os Funcionais, que trazem algum tipo de benefício a mais para os consumidores, como regular as atividades intestinais ou ajudar a reduzir o colesterol. No Brasil, é possível notar os esforços para fomentar essas novas categorias no mercado. Durante a última década inúmeros produtos foram lançados ou ganharam versões para se adequar às tendências, como o tradicional pão de forma, que hoje pode ser encontrado em mais de 20 variações, que entre elas podem ser fontes de fibras, ou possuir baixo colesterol, baixas calorias e ausência de glúten.

Outros lançamentos que foram relevantes no mercado foram o leite de soja, que apresentou uma opção mais leve e menos calórica ao leite de vaca, o iogurte Activia, (do fabricante Danone), que possui os bacilos DanRegularis, que prometem ajudar a regularizar o funcionamento intestinal, e o conceito “Zero”, que hoje é aplicado a refrigerantes, gelatinas, sobremesas prontas, entre muitos outros, para significar a “Zero” presença de açúcar e calorias nesses produtos.

A evolução da tendência saudável gerou a oportunidade de crescimento dessa idéia também no segmento de restaurantes e lanchonetes, que inauguram diversas redes no Brasil e no mundo, visando atender a crescente demanda de pessoas que buscavam refeições mais saudáveis. Entre os lançamentos no Brasil estão o Balanceado, rede que oferece várias combinações diferentes de pratos, que podem ser montados da maneira que o cliente quiser, contendo sempre uma proteína, que pode ser carne, frango, peixe ou soja, e dois acompanhamentos; o Salad Creations, onde os clientes dispõem de mais de 40 ingredientes e molhos para montar sua própria salada, além da opção de acrescentar um grelhado à refeição, o Wraps, que oferece os *wraps*, uma espécie de sanduiche preparado com uma massa bem fina, que enrola seus recheios, e que podem ser de vários sabores, como frango com mix de folhas verdes; e o Bibi Sucos, com um cardápio bem variado, com

²⁵ Informações sobre as novas categorias de produtos no mercado foram retiradas da Cartilha de Novas Tecnologias, do Procon, disponível em <<http://www.portaldoconsumidor.gov.br/resultado.asp?pg=3&grau=3&&cod=236&codcat=2&codsub=83>> Acesso em 25 de junho de 2010.

sanduíches naturais e omeletes de claras de ovos, além do famoso cardápio de sucos naturais da casa.

Outras redes que se tornaram sucesso no mercado brasileiro foram as de saladas de frutas, presentes principalmente em quiosques de *shoppings* pelo país, como as marcas DisFruta ou Bendita Fruta, que permitem que seus clientes montem suas saladas de frutas da maneira que mais gostam; e as de *frozen yogurt*, como as marcas YogoLove ou YogoBerry, que oferecem um iogurte de baixa caloria, gelado como um sorvete e com opções de coberturas, como frutas, castanhas e cereais, que são escolhidas de acordo com o gosto dos clientes. É interessante comparar essas novas redes às antigas sorveterias, que também permitiam que seus clientes se servissem com o que mais os agradassem, só que com mais calorias.

Complementando as preocupações com a alimentação, a procura por academias de ginástica também aumentou²⁶. As academias, que estavam mais acostumadas com um público mais jovem, em busca mais de uma melhor aparência corporal, já começaram a se adaptar às novas demandas de pessoas que buscam ser saudáveis. Aulas como *loga* e *Pilates*, que trabalham fortalecimento de músculos e articulações, além de ajudar a aliviar o estresse do dia-a-dia, foram incorporadas às grades de aulas das academias. A aula de Hidroginástica, exercício que tonifica os músculos, trabalha a respiração e a atividade cardiovascular, sem impactos nas articulações, ganhou versões específicas das aulas para atender gestantes e idosos, público que está se tornando mais presente nas academias brasileiras.

Portanto, essa tendência das pessoas tentarem trazer hábitos mais saudáveis para sua rotina de alimentação, visando uma melhoria da qualidade de vida em longo prazo, gera maior busca pelos produtos que acreditam que irão ajudá-las a atingir esse objetivo, o que fomenta este segmento a crescer ainda mais nos próximos anos. “À medida que a população se informa mais sobre alimentos saudáveis, o mercado amadurece: o consumidor fica mais exigente e as empresas ficam mais competitivas, melhorando seu produto. Tem bastante espaço para crescer”, afirma Dênis Ribeiro, Diretor de Economia da ABIA, Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação²⁷.

²⁶ Informações segundo a Fitness Brasil, instituto que trabalha para a geração de conhecimento relacionado às ciências da saúde e do bem-estar. Disponível em <http://www.fitnessbrasil.com.br/novo_site/news.asp> Acesso em 03 de junho de 2010.

²⁷ Em entrevista presente em uma matéria do site E11, prestador de consultoria na área de rastreamento de tendências. Disponível em <<http://www.e11.com.br/2010/04/cresce-a-preocupacao-com-alimentacao-saudavel-e-com-ela-os-negocios-do-setor/>> Acesso em 05 de junho de 2010.

3.1.3 A Coca-Cola, os Refrigerantes e a Imagem Corporativa

A Coca-Cola, empresa multinacional de bebidas não alcoólicas, direciona como seu principal negócio o segmento de refrigerantes. Dona de algumas das principais marcas de refrigerantes do mundo, como a Coca-Cola, Fanta e Sprite, em 2009, na América Latina, a empresa obteve crescimento de 3% de suas marcas desse segmento. Mas independente dos percentuais anuais, o que a Coca-Cola possui de mais valioso é o poder das suas marcas. Sempre com campanhas que exaltam benefícios emocionais de seus produtos, a Coca-Cola é um personagem significativo em estudos de relações de consumidores com marcas, pois consegue manter sua posição de marca mundialmente preferida de refrigerantes há mais de um século com seus consumidores sempre motivados a consumi-la²⁸.

O segmento de refrigerantes é, ainda hoje, o que possui o maior volume de vendas e consumo entre as bebidas não alcoólicas. Entretanto, outros segmentos de bebidas, como o de águas e sucos, estão obtendo maiores índices de crescimento anual no mercado, mas ainda se mantêm distantes de alcançar o patamar dos refrigerantes. Segundo os dados da ABIR²⁹, Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas, de 2004 a 2008, o segmento de refrigerantes no Brasil cresceu apenas 4%, enquanto o de águas cresceu 8% e o de sucos, 22%. Porém, quando se trata de volume de vendas, os refrigerantes lideram com uma média de 15 bilhões de litros anuais, contra 10 bilhões de águas e 2 bilhões de sucos.

Quando o segmento de refrigerantes é pensando sob a luz da tendência saudável do mercado, eles são vistos como causadores de danos à saúde de milhares de pessoas ao redor do mundo. Essas bebidas sempre foram alvo das mais diversas acusações³⁰, como ser responsável por causar osteoporose, possuir um pH³¹ ácido que enfraquece os dentes e usar gases tóxicos para

²⁸ Informações segundo o site Mundo do Marketing, disponível em <<http://www.mundodomarketing.com.br/8,1708,por-que-a-coca-cola-e-as-havaianas-vendem-para-todo-mundo-.htm>> Acesso em 25 de junho de 2010.

²⁹ Dados disponíveis em <http://www.abir.org.br/rubrique.php3?id_rubrique=309> Acesso em 10 de junho de 2010. A partir daqui, sempre que a Associação for mencionada, será tratada apenas como ABIR.

³⁰ Informações segundo o site da Coca-Cola Brasil, em <http://www.cocacolabrazil.com.br/boatos_mitos.asp?categoria=27> Acesso em 05 de junho de 2010.

³¹ O pH é uma medida que indica se uma solução líquida é ácida, pH menor que 7, a 25°; neutra, pH igual a 7, a 25°; ou básica/alcalina, quando o pH é maior que 7, a 25°.

melhor gaseificar as bebidas. A Coca-Cola, por ser a principal empresa nesse segmento, é também a mais impactada pelas acusações. Mas, a afirmação que mais afeta a imagem da empresa é a de que seus produtos são os responsáveis pelo aumento da obesidade, principalmente nos Estados Unidos³².

Segundo a Organização Mundial da Saúde, até 2015, mais de 2,3 bilhões de pessoas serão obesas. Por conta desse dado, e pela população dos Estados Unidos ser reconhecida como uma das mais obesas do mundo, alguns estados americanos já estão trabalhando em medidas que possam diminuir o consumo de refrigerantes, por acreditar que essa seja a causa do problema. Dois estados, Arkansas e West Virginia, já criaram impostos adicionais que são cobrados sobre os refrigerantes. Em outros países, inclusive no Brasil, existem projetos para limitar a publicidade dos refrigerantes e sua venda nas escolas, principalmente para diminuir o consumo da bebida entre o público infantil. Perante a possibilidade de os refrigerantes se tornarem os próximos cigarros³³, a Coca-Cola se defende e argumenta que não existem comprovações de que seus produtos geraram a epidemia de obesidade.

“Desafio todas as pessoas que atacam a Coca-Cola a trazer evidências científicas que comprovem as acusações feitas contra nós. Obesidade é um assunto complexo e tem a ver com o consumo de gasto de calorias. O fator determinante para essa epidemia é a redução do nível de exercícios na América. Tem mais a ver com o sedentarismo e com o fato de as pessoas passarem mais tempo diante da TV e dos videogames. Há 15 anos, uma pessoa comum nos Estados Unidos caminhava dez mil passos por dia. Hoje, são três mil passos por dia”. (Muhtar Kent, CEO global da *The Coca-Cola Company*, em entrevista à revista *Isto é Dinheiro*, número 632, ano 12, de 18 de novembro de 2009).

Com todos os ataques contra a marca Coca-Cola, para que a marca não seja enfraquecida no mercado, apenas declarações da empresa afirmando que eles não são os culpados pela obesidade não são suficientes, e ainda podem aumentar a imagem negativa, como se a empresa estivesse se eximindo da culpa e não dando importância às reclamações de seus consumidores. Nesse cenário, a

³² Informações sobre Obesidade e relação da marca Coca-Cola com ela foram retiradas da Revista *Isto é Dinheiro*, número 632, ano 12, de 18 de novembro de 2009.

³³ Os cigarros possuem publicidade restrita apenas aos pontos de venda, segundo lei 10.167, de 27 de dezembro de 2000.

companhia vem investindo em campanhas de alimentação saudável e qualidade de vida, como a ação norte americana *Get America Moving Again* (Colocar a América se Movendo Novamente), que é contra o sedentarismo e estimula a prática de atividades físicas.

3.2 Estratégia

3.2.1 Os Sucos e a Visão Estratégica

Com a tendência saudável do mercado e com a imagem negativa dos refrigerantes, o mercado de bebidas não carbonatadas é o que mais cresceu nos últimos anos e é o que promete maiores crescimentos para os próximos. Segundo as projeções da ABIR, até 2012 este segmento deve crescer aproximadamente 50%³⁴. E com tamanha oportunidade, a Coca-Cola não poderia desperdiçar essa chance de expansão de seus negócios, e por isso atua no segmento desde 2000. No mercado de sucos especificamente, o cenário segue esse padrão de crescimento. Com o maior apelo “natural” em relação aos outros produtos não carbonatados, os sucos prontos para beber tendem a ser as bebidas consideradas mais saudáveis entre todas.

Com os ataques à empresa Coca-Cola, responsabilizando-a pelo crescimento da obesidade mundial, entre outras acusações, a marca corre o risco de ter sua imagem desvalorizada. Por isso, para a Coca-Cola, os sucos representam mais que um mercado lucrativo; significam também o reconhecimento e valorização da marca como preocupada com a saúde e bem estar de seus consumidores. Mas, com a participação nesses mercados que passam percepções antagônicas, a empresa precisa ter cuidado para não canibalizar suas marcas, valorizando umas em detrimento de outras. E nesse caso, as marcas mal vistas são as principais em seu portfólio.

Portanto, a atividade no segmento de sucos permite à Coca-Cola uma imagem no mercado de uma empresa que se preocupa com um estilo de vida mais saudável assim como seus consumidores. Ao mesmo tempo, como afirmação citada de Muhtar Kent, CEO global da *The Coca-Cola Company*, a empresa defende seus refrigerantes das diversas acusações que recebem, pois acredita que são também bebidas saudáveis, e não existem pesquisas que provem o contrário.

³⁴ Dados disponíveis em <http://www.abir.org.br/article.php3?id_article=4087> Acesso em 05 de junho de 2010.

Assim, a empresa trabalha para ligar a marca mãe, Coca-Cola, à imagem saudável, ao invés de focar em apenas um segmento ou outro.

3.2.2 Como Administrar Duas Grandes Marcas de Sucos

Após a validação da aquisição da marca Del Valle, em 2008, a Coca-Cola passava a ser dona das duas maiores marcas de sucos prontos para beber no mercado brasileiro. Administrar e manter duas marcas fortes, no mesmo segmento, com posicionamentos muito parecidos, e que já haviam sido concorrentes, seria o desafio para a empresa.

Parte das dificuldades encontradas estava na área de logística de produção. A Coca-Cola trabalha em um sistema integrado que conta com 20 engarrafadores associados, localizados em diferentes regiões do país, estrategicamente posicionados para cobrir todo o território nacional. Cada engarrafador é responsável pela produção e distribuição dos produtos em sua região. Com a aquisição da Del Valle, sua fábrica e sua distribuição também foram adquiridas, mas não eram suficientes para atender o mesmo território que a Coca-Cola atendia. Por isso, sua produção seria integrada ao modelo dos engarrafadores do grupo Coca-Cola.

No caso das fábricas, elas já possuíam uma logística de produção para a marca Minute Maid Mais, que poderia ser usada para a marca Del Valle, mas isso significaria um processo de produção mais lento, já que as duas marcas seriam intercaladas na fabricação. O tempo que seria perdido produzindo os sucos dessa maneira e o fato de ter sempre uma quantidade menor de cada marca do que se poderia ter se apenas uma fosse produzida, significaria perda de dinheiro. Uma solução para isso seria duplicar a estrutura de produção, para que cada uma ficasse com uma das marcas de sucos, mas isso também apresentava altos custos, principalmente quando se trata de um grupo de engarrafadores tão grande.

Ainda tratando da produção, outro custo que seria mais elevado, mantendo as duas marcas, seria o de embalagens. Quando a compra de embalagens é realizada em maior quantidade, os custos unitários são menores, e a compra fica mais barata. Com a produção de duas marcas de sucos diferentes, seriam comprados dois tipos de embalagens diferentes e em menor quantidade, o que elevaria o custo final.

Mais uma dificuldade de ter as duas marcas no mercado, estava nas vendas dos produtos aos pontos de venda. As vendas de produtos às lojas, supermercados, bares, padarias etc, são realizadas por vendedores que seguem diariamente uma rota determinada dentro de sua região de trabalho. Através de um sistema integrado diretamente com a fábrica, os pedidos são transmitidos em tempo real para os fabricantes e distribuidores, que farão as entregas em até dois dias. Os vendedores são responsáveis por checar os pontos de venda, ver se o estoque de produtos está bom, e sugerir novas compras; mas a decisão final sobre o que será pedido fica por conta do dono do estabelecimento. Com a existência de duas marcas de sucos, os vendedores tiveram dificuldades em vender as duas a um mesmo ponto de venda, especialmente aos menores, onde os proprietários não viam necessidade em ter as duas em sua loja. Dessa maneira, alguma das marcas poderia ser prejudicada em distribuição e consumo.

Por fim, outro problema estava no Marketing das marcas. A Coca-Cola sempre investe muito no fortalecimento de suas marcas no mercado e, nesse caso, ela teria os investimentos divididos entre duas marcas com Posicionamentos muito parecidos e com foco em um mesmo *target* de consumidores. Uma mesma empresa pode atuar em um segmento de produtos com duas marcas diferentes, desde que elas sejam apresentadas aos consumidores de maneiras distintas e que uma não seja considerada substituta uma para a outra. A própria Coca-Cola é um exemplo pelo faz com seus energéticos, Burn e Gladiator. Cada um deles possui um Posicionamento e um público-alvo específicos, com o primeiro sendo proposto para consumo noturno e atuando nas classes sociais mais altas, enquanto o segundo é direcionado para o consumo diurno e para a classe intermediária.

No caso das marcas de sucos Del Valle e Minute Maid Mais, as duas já possuíam uma imagem muito similar para os consumidores, e eram consideradas concorrentes de mercado, já que uma era opção à outra. Mas agora, que faziam parte da mesma empresa, a Coca-Cola, não seria rentável manter esse comportamento por muito tempo, porque levaria a companhia a trabalhar em estratégias de Marketing que poderiam desvalorizar alguma de suas marcas. Por exemplo, ao investir em uma grande campanha publicitária da marca Del Valle, a empresa estaria dizendo aos seus consumidores para não consumirem a marca Minute Maid Mais, e vice-versa. Garantir altos investimentos publicitários às duas marcas geraria um custo muito elevado para a empresa, que provavelmente não seria recuperado em vendas.

Então, a Coca-Cola precisava considerar todos os pontos negativos que existiam por trás do fato de ser dona das duas marcas de sucos prontos para beber mais vendidas no mercado brasileiro, e a partir daí traçar os planos da Del Valle e da Minute Maid Mais para o futuro, de maneira que estivessem sempre de acordo com as estratégias e visões da empresa em longo prazo.

3.2.3 Visão dos Consumidores

Através da observação dos comentários dos consumidores sobre as marcas de sucos no Orkut, maior rede social da internet brasileira³⁵, é possível perceber suas preferências pelas diferentes marcas, e em diferentes períodos desse segmento do mercado. Essas informações mostram um pouco sobre como se comportavam os clientes, ponto muito relevante para a Coca-Cola considerar ao pensar no desenvolvimento das marcas Del Valle e Minute Maid Mais.

Primeira a entrar no mercado brasileiro, em 1997, a Del Valle apresentou a esses novos consumidores a categoria de sucos prontos para beber, se tornando um sucesso reconhecido pela qualidade de seus produtos. Como é possível ver no exemplo abaixo³⁶, consumidores da marca Del Valle manifestam sua opinião a respeito do suco de sabor uva em uma comunidade³⁷ de uma rede social, dizendo que “não existe suco de uva melhor que esse... nem os 100% naturais”.



Figura 11 – Comunidade “Adoro suco Del Valle de Uva” no Orkut.

³⁵ Segundo pesquisa do Ibope divulgada em matéria no site da Editora Abril, disponível em <<http://info.abril.com.br/noticias/internet/facebook-esta-longe-do-orkut-veja-ranking-24032010-40.shl>> Acesso em 27 de junho de 2010.

³⁶ Disponível em <<http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=5978445>> Acesso em 10 de junho de 2010.

³⁷ Nas redes sociais, comunidades são grupos formados por diversas pessoas em volta de um tema em comum, que vão desde o mesmo sobrenome, passando por raças de cães que gostam, até discussões sobre a questão religiosa no Oriente Médio.

A marca de sucos Mais, criada em 2002, também conquistou seu espaço, sendo a preferida de muitos. No exemplo de comunidade a seguir³⁸, os consumidores também demonstram seu apreço pelo suco de sabor uva, explicando que a comunidade é “para quem adora saborear essa delícia”.



Figura 12 – Comunidade “Eu Adoro suco Mais de Uva” no Orkut.

Após a aquisição da marca Mais pela Coca-Cola em 2005, a empresa lançou no mercado a marca Minute Maid Mais, que contou com grandes investimentos de mídia e conseguiu atingir a posição de segunda marca mais vendida no Brasil. A comunidade³⁹ que exemplifica a preferência pelo suco Minute Maid Mais diz que “esse com certeza é da fruta”, mas trás também uma particularidade: a imagem mostrada na exibição é de uma embalagem do suco Minute Maid Mais, mas no nome da comunidade a referência é feita apenas à marca Mais.

Como a data de criação da comunidade, em 23 de fevereiro de 2008, é posterior ao lançamento da marca Minute Maid Mais, que aconteceu em 2006, e nessa época a marca Mais já estava fora do mercado há aproximadamente 3 anos, é possível que os consumidores tenham tratado o suco Minute Maid Mais por apenas Mais, por essa ter sido realmente uma marca forte no mercado e eles terem criado uma identificação maior com essa marca.

³⁸ Rede social Orkut, disponível em <<http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=1222409>> Acesso em 10 de junho de 2010.

³⁹ Rede social Orkut, disponível em <<http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=44507865>> Acesso em 10 de junho de 2010.



Figura 13 – Comunidade “Eu Amo suco Mais de Pêssego” no Orkut.

3.3 Fusão

3.3.1 Decisão pela Fusão das Marcas

As marcas Del Valle e Minute Maid Mais conviveram no mercado como concorrentes durante pouco mais de um ano, após a Coca-Cola ter se tornado proprietária das duas. Levando em consideração os pontos positivos e negativos de ter as marcas à venda, e tendo em vista seus objetivos futuros, a marca decidiu por unir toda sua linha de sucos⁴⁰ sob uma marca guarda-chuva, concentrando, desta maneira, todos os esforços e investimentos em uma marca única.

Pensando em sua visão estratégica, de atribuir uma imagem “saudável” à marca Coca-Cola, seria importante para a empresa ter no mercado uma marca sólida no segmento de sucos, que fosse se fortalecer ao longo dos anos e que contaria com uma linha completa de produtos, atendendo às necessidades de diferentes públicos. Do ponto de vista logístico, a empresa também decidiu que seria mais vantajoso e mais lucrativo, administrar apenas uma marca de sucos, pois seus custos de produção e distribuição seriam menores, além de não gerar confusão para os pontos de venda e facilitar o discurso dos vendedores. E quanto ao Marketing, poder investir no fortalecimento de apenas uma marca no mercado, sem ter problemas quanto à outra marca similar no portfólio, seria

⁴⁰ Todas as informações sobre a fusão das marcas foram retiradas do site da Coca-Cola Brasil, disponível em <http://www.cocacolabrazil.com.br/release_detalhe.asp?release=175&Categoria=42>, e de matéria do jornal Globo Online, disponível em <http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2009/06/517340-coca+cola+anuncia+fusao+entre+a+sucos+mais+e+a+del+valle.html> Ambos com acesso em 02 de junho de 2010.

mais seguro e tornaria os planos de comunicação com os consumidores mais eficazes, além de colocar no mercado um concorrente mais consistente para o segmento.

Para a Coca-Cola, a parte mais delicada de unir todas as suas linhas de sucos em apenas uma marca, muito maior e mais forte, foi a escolha do nome que a marca guarda-chuva iria levar. Para isso, foi preciso considerar a força das marcas que já existiam perante os consumidores, para só então decidir qual nome criaria mais identificação e apelo no mercado.

A Del Valle, líder no segmento, é claramente a mais vendida e mais consumida. E também por ter sido a primeira marca de sucos prontos para beber no Brasil, foi a que permaneceu mais presente na mente dos consumidores. A Mais, marca brasileira lançada cinco anos após a chegada da Del Valle, conquistou os consumidores pela qualidade que apresentou, e em pouco tempo cresceu em vendas e se tornou um *player* relevante no mercado. Depois de sua aquisição pela Coca-Cola e unificação com a marca Minute Maid, seu nome permaneceu na mente dos consumidores e ajudou no sucesso da nova marca lançada, chegando à segunda colocação em vendas.

Considerando o envolvimento dos consumidores com as marcas já existentes, a marca Minute Maid foi deixada de lado, pois apesar de integrar o portfólio da *The Coca-Cola Company* desde 1960 e ter grande valor internacional, não era conhecida dos brasileiros. A marca escolhida para dar nome ao *trademark* foi a Del Valle, que era a mais forte no mercado. Como explica John Pinto, diretor de Marketing de Novas Bebidas da Coca-Cola Brasil⁴¹, a “Del Valle, como pioneira no mercado de sucos prontos para beber, possui uma imagem muito consolidada. É uma marca líder, de referência, com 80% de conhecimento. Por isso, optamos por torná-la a nossa marca guarda-chuva nesta categoria”. A marca Mais integrou a nomenclatura da linha de produtos principal, a Del Valle Mais.

É interessante ressaltar que as marcas Del Valle e Mais, como concorrentes, já haviam conquistado posições líderes no mercado, pois cada uma estava à frente da outra em determinadas regiões do país. “Geograficamente, as marcas estavam bem posicionadas em diferentes regiões do país. Com a integração, conseguiremos uma liderança mais ampla”, comenta John Pinto⁴².

⁴¹ Em entrevista ao site Padaria Moderna, site que faz parte de uma rede de sites que reúne informações de mercado de vários tipos de pontos de venda, como supermercados e bares. Disponível em <http://www.padariamoderna.com.br/lermais_materias.php?cd_materias=797> Acesso em 20 de junho de 2010.

⁴² Em entrevista à revista Bebendo na Fonte, número 12, de Agosto/ Setembro/ Outubro de 2009. Revista de circulação interna da Rede Coca-Cola Brasil.

3.3.2 Del Valle Trademark

Em junho de 2009 a Coca-Cola Brasil lança no mercado a Del Valle como sua marca principal de sucos, que oferecerá uma linha completa de produtos aos seus clientes, contando com os sucos néctar, com maior concentração de polpa da fruta, os à base de soja, e os refrescos, com mais água, além de versões *light*, Laranja Caseira, com “gominhos” da laranja fresca e a linha para crianças; e atendendo às necessidades de diferentes ocasiões de consumo.



Figura 14 – Imagem da linha de produtos Del Valle

Os sucos e achocolatado Kapo, da linha infantil da Coca-Cola, foram incorporados ao novo *trademark*, passando a se chamar Del Valle Kapo. Junto ao lançamento, também chega ao mercado a nova linha Del Valle Frut, que trás a proposta de sucos mais leves, refrescantes, para consumo imediato ou *on-the-go*⁴³, e com foco no público jovem.

O lançamento da família Del Valle representa para a Coca-Cola sua consolidação no segmento de sucos prontos para beber, com uma marca consistente e forte, que atua em diferentes

⁴³ Consumo em deslocamento, como no caminho de casa para o trabalho, por exemplo, sem que os consumidores estejam parados em um estabelecimento ou em casa para consumir.

frentes e que vai de encontro às suas expectativas para o futuro. A intenção da empresa é ter com a Del Valle e com o mercado de sucos, o mesmo sucesso desenvolvido com a Coca-Cola e o mercado de refrigerantes.

3.4 Construção

3.4.1 Linha de produtos Del Valle

A família Del Valle⁴⁴ apresenta no momento do lançamento aos consumidores o conceito que embasará a marca em seu futuro. Com o *slogan* “Sempre pronto, Sempre bom”, a marca, além de reforçar o conceito de “natural”, começa, agora, a investir na imagem da praticidade dos sucos, apresentando ao mercado mais um motivo para consumir seus sucos. A idéia “Sempre pronto, Sempre bom” também se encaixa na proposta da nova linha de sucos, que trás produtos para atender perfis de consumidores diversos em ocasiões de consumo diferentes.

Os sucos mais comuns, comercializados em tamanhos de um litro e 750 ml se tornaram os Del Valle Mais, nas versões néctar, néctar *light*, soja e Laranja Caseira, suco que contém “gominhos” da laranja fresca. Seu Posicionamento sugere um consumo familiar, junto às refeições, complementando-as de maneira natural e saudável. A imagem da “mãe” é colocada como um dos principais *targets* do produto, pois ela é um símbolo de integração e preocupação com a família.



Figura 15 – Linha de sucos Del Valle Mais.

⁴⁴ Todas as informações sobre a linha de produtos Del Valle foram retiradas do site da marca, disponível em <<http://www.delvalle.com.br/>>, do site da Coca-Cola Brasil, em <<http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?item=3&secao=36&conteudo=150>>; <<http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?item=3&secao=36&conteudo=151>> e <<http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?item=3&secao=36&conteudo=152>> Todos com acesso em 10 de junho de 2010. Outras fontes que foram citadas anteriormente nos históricos das marcas também foram utilizadas.

Os sucos Kapo, que fazem parte do portfólio da companhia desde 2001, e o achocolatado de mesmo nome foram integrados à marca mãe Del Valle, passando a se chamar Del Valle Kapo. Antes comercializado apenas na versão menos concentrada, agora a linha Del Valle Kapo conta também com néctares e sucos a base de soja. O Posicionamento da marca, por ser voltada para o público infantil de 4 a 11, remete à diversão. Porém, com a política da *The Coca-Cola Company* de não desenvolver campanhas publicitárias para crianças abaixo de 12 anos, o público-alvo desse produto se tornou as mães, que querem complementar as refeições de seus filhos com uma bebida saudável e nutritiva.



Figura 16 – Linha de produtos Del Valle Kapo.

Juntamente com o lançamento do *trademark* Del Valle, a Coca-Cola apresenta mais uma novidade na linha: a introdução da marca Del Valle Frut, com a imagem de sucos mais refrescantes para um público jovem, que passa grande parte do dia fora de casa e que gostaria de ter uma opção saudável para saciar a sede. “Várias bebidas de frutas disponíveis hoje no mercado apresentam sabor e embalagem infantis. Del Valle Frut traz uma proposta de sabor adulto e embalagem de 300 ml com design arrojado, diferente do mix de frutas que predomina na concorrência”, comenta John Pinto, diretor de Marketing de Novas Bebidas da Coca-Cola Brasil.



Figura 17 – Linha de produtos Del Valle Frut.

3.4.2 Identidade Visual

Sempre que várias embalagens de uma linha de produtos são representadas da mesma maneira, seguindo um padrão e facilitando sua identificação, pode-se dizer que esses produtos possuem uma identidade visual. Esse aspecto é muito útil para o Marketing, pois funciona como uma ferramenta que ajuda a fortalecer marcas na mente dos consumidores, direcionando suas opções de consumo. Segundo STRUNCK (2007), possuir uma identidade visual consistente é uma maneira de comunicar aos consumidores a personalidade de uma marca e de se destacar perante a concorrência. Para lançar sua nova linha de produtos no mercado, a Coca-Cola também as unificou em sua aparência, criando uma identidade visual para o *trademark*.

De acordo com os conceitos defendidos por STRUNCK (2007), a marca Del Valle pode ser analisada como possuidora de um logotipo padrão, que é representado pela escrita particular das palavras “Del Valle”, estampada em todos os produtos. A diferenciação de cada sub-marca é feita com seu nome inserido um símbolo, duas folhas verdes, que acompanha o logotipo. Apenas a sub-marca Kapo apresenta exceções a essa regra em alguns de seus produtos, como será demonstrado.

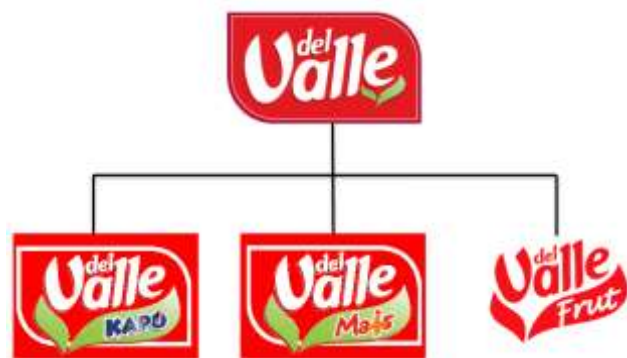


Figura 18 – Trademark Del Valle e suas linhas de produtos.

As cores, um dos principais componentes da identidade visual, de acordo com FARINA, PEREZ e BASTOS (2006), possuem grande poder de influência sobre os seres humanos, e são utilizadas no Marketing, como um fator de atração e sedução para identificar marcas, embalagens e produtos, fazendo com que os consumidores voltem sua atenção para as ofertas que tragam uma combinação de cores que seja mais atraente dentro de um determinado contexto psicológico e cultural. No caso da marca Del Valle, elas são usadas de maneira padronizada para melhor se adequar e definir os tipos de produtos, e não as diferentes linhas. Por exemplo, a cor azul é empregada na embalagem dos sucos à base de soja, seja na linha Del Valle Mais ou na Del Valle Kapo.

“As cores podem produzir impressões, sensações e reflexos sensoriais de grande importância, porque cada uma delas tem uma vibração determinada em nossos sentidos e pode atuar como estimulante ou perturbador na emoção, na consciência e em nossos impulsos e desejos. [...] A cor de uma apresentação (embalagem, rótulo, logotipo...) deve estar de acordo com o caráter e a qualidade do conteúdo/conceito e deve ser ajustado com os requerimentos psicológicos e culturais do público a que se destina. Apesar de a maior parte das pessoas não terem consciência disso nem tampouco da carga simbólica da cor, todos nós, quando nos deparamos com cores ‘positivas’ e bem combinadas, reagimos favoravelmente e nos deixamos levar pela atração que elas exercem sobre os nossos sentidos”. (FARINA, PEREZ e BASTOS, 2006, Pp. 2)

O logotipo que assina os novos sucos Del Valle Mais foi formado através da junção dos antigos logotipos das marcas independentes. Esta sub-marca conta com três linhas de produtos: os néctares, as versões néctares *light* e os à base de soja. Cada uma das variações recebe o logotipo padrão da sub-marca, mas conta também com todo um conjunto de aspectos específicos para a composição de sua imagem.



Figura 19 – Evolução dos logotipos.

No caso da linha néctar, a cor de embalagem vermelha foi mantida, em referência aos antigos sucos Del Valle, mas assumindo, agora, um tom mais radiante e vivo. Segundo FARINA, PEREZ e BASTOS (2006), o vermelho é uma cor expansiva e estimulante, e chama a atenção para os produtos, especialmente para gêneros alimentícios.

FARINA, PEREZ e BASTOS explicam também que, no caso de produtos *light*, “convencionou-se que a cor azul era índice de baixas calorias” (2006, Pp. 141). Mas ao observar os produtos disponíveis no mercado, é possível perceber que essa afirmação é válida para alimentos e leite, enquanto ao se tratar de refrigerantes e sucos, a convenção é a cor cinza. Dessa maneira, a linha *light* dos sucos Del Valle Mais possui embalagens nessa cor.



Figura 20 – Produtos light e suas embalagens voltadas para a cor azul claro.



Figura 21 – Refrigerantes e sucos light com embalagens voltadas para a cor cinza.

Ainda segundo esses autores, um dos valores remetidos à cor azul claro é a leveza e talvez por isso seja tão utilizado para representar as versões *light* de tantos produtos. Porém, na linha Del Valle Mais, a cor azul claro é utilizada na embalagem dos sucos à base de soja. Uma explicação para esse uso está na percepção desses produtos, muitas vezes consumidos como uma alternativa, considerada mais leve, ao leite de vaca e outras bebidas com lactose.

Como forma de resumir a composição das embalagens da sub-marca Del Valle Mais, a figura abaixo irá mostrar através do uso das cores, aplicação do logotipo, presença da imagem da fruta que compõe o sabor do suco para ressaltar a impressão de “natural”, entre outros aspectos, como ficaram as embalagens que são comercializadas em todo o Brasil.



Figura 22 – Composição das embalagens Del Valle Mais.

Para o suco Laranja Caseira, que possui “gominhos” de laranja, como se fosse o suco fresco, preparado na hora, a embalagem foi mantida igual à de antes da unificação da Minute Maid Mais com a Del Valle, trocando apenas o logotipo que a assina. Com seu padrão quadriculado, que remete às toalhas de mesa utilizadas geralmente em casa, a embalagem não foi alterada, pois gera nos consumidores o impacto e a identificação pretendidos. Também por o produto já ser bastante conhecido no mercado, o logotipo Del Valle Mais aparece em tamanho menor, enquanto o destaque fica para a marca Laranja Caseira.



Figura 23 – Composição da embalagem Del Valle Mais Laranja Caseira.

Del Valle Kapo

Os sucos Del Valle Kapo, que englobam os produtos voltados para o público infantil, podem ser divididos em dois grupos: no primeiro estão os que existiam antes da unificação das marcas, os refrescos e o achocolatado; e no segundo, os que foram integrados à linha após a criação dessa sub-marca, os sucos néctar e os à base de soja. O logotipo Del Valle Kapo foi elaborado a partir da junção dos antigos logotipos das marcas Kapo e Del Valle, mas só aparecem dessa maneira nos produtos descritos no segundo grupo.



Figura 24 – Evolução dos logotipos.



Figura 25 – Composição da embalagem brick basic Del Valle Kapo Achocolatado.

A marca Kapo, lançada em 2001 com os sucos refrescantes, e posteriormente com o achocolatado, conquistou o público infantil com sucos menos concentrados e produtos adocicados. Dessa forma, como a marca já havia se tornado conhecida no mercado, ela foi mantida em evidência nas embalagens dos novos Del Valle Kapo, enquanto a marca do *trademark* aparece em tamanho menor e sem muito destaque. Os personagens que se tornaram símbolos da marca aparecem nas caixas brincando, inspirando diversão às crianças; e o padrão das cores também foi mantido, sendo utilizado nas embalagens as cores dos produtos em si. Por exemplo, o achocolatado é marrom, e sua embalagem leva essa mesma cor; e para os sucos, no caso do sabor laranja, sua coloração é amarela, que também é aplicada a sua caixa.



Figura 26 – Composição da embalagem wedge Del Valle Kapo Refresco.

As novas linhas integradas à marca Kapo, néctar e soja, são apresentadas pela Coca-Cola como as versões de sucos infantis que irão agradar às mães. Sempre preocupadas com a alimentação dos filhos, as mães procuram produtos nutritivos que possam complementar suas refeições diárias. Ao apresentar duas novas linhas de sucos infantis, com alto teor de polpa, além da opção diferenciada à base de soja, a Coca-Cola pretende oferecer a esse público uma bebida considerada mais saudável para que estejam mais seguras em relação à qualidade dos produtos que os filhos estão consumindo.



Figura 27 – Composição das embalagens brik slim de Del Valle Kapo Néctar e Soja.

A identidade visual dessas duas novas linhas de produtos acompanha o padrão dos sucos Del Valle Mais néctar e soja, com embalagens vermelhas e azuis, respectivamente. Essa aproximação com a outra sub-marca de sucos acontece para conferir a esses novos produtos infantis a imagem de natural e saudável que ela possui. A diferença entre as marcas está na presença dos personagens de Kapo, que ao invés de aparecerem em momentos de diversão, como nos Del Valle Kapo refresco e achocolatado, estão apenas acenando. Os personagens, nesse caso, também aparecem em segundo plano, com a imagem da fruta correspondente ao sabor do suco à sua frente.

Del Valle Frut

O logotipo da sub-marca Del Valle Frut foi elaborada seguindo o padrão dos logotipos das outras sub-marcas da família Del Valle.



Figura 28 – Logotipo Del Valle Frut.

Os sucos Del Valle Frut chegaram ao mercado logo após o lançamento do *trademark* Del Valle, com uma proposta de sucos refrescantes para atender ao público jovem, que passa a maior parte do dia fora de casa, e que deseja uma bebida mais saudável para acompanhá-lo. Portanto, como o produto foi pensado para um consumo em movimento, sem que esteja vinculado a refeições, por exemplo, ele possui uma embalagem plástica, que pode ser fechada e guardada, caso o consumo completo do suco não aconteça em um mesmo momento. Sua garrafa é transparente, assumindo então, a cor do produto que está em seu interior. O rótulo também é transparente, e contém poucas informações essenciais, como nome do produto e sabor.



Figura 29 – Composição das embalagens Del Valle Frut.

No começo de 2010, as embalagens de Del Valle Frut passaram por uma reformulação, quando tiveram seu formato alterado, mas ainda mantendo a coloração transparente; e seu rótulo renovado, ganhando cores dentro dos padrões de cada sabor, além de imagem da fruta correspondente ao sabor do suco. Seu logotipo também foi alterando, se tornando igual ao das outras sub-marcas, com o trademark em destaque na cor branca, e a sub-marca representada dentro de uma das folhas verdes sob o nome “Del Valle”.



Figura 30 – Novas embalagens Del Valle Frut, lançadas em 2010.

4 Análise

4.1 Trademark x Coca-Cola

4.1.1 Papel no Portfólio

A nova linha de sucos Del Valle⁴⁵, que trás um valor “natural” agregado à marca, visa conferir à marca Coca-Cola uma percepção mais saudável, por parte de seus consumidores, seguindo assim a tendência de consumo do mercado.

Com o segmento de refrigerantes sofrendo ataques, sendo considerado o culpado por causar diversos malefícios à saúde, como a obesidade, é importante para a Coca-Cola, como principal empresa nesse mercado, defender sua imagem. A empresa tenta demonstrar que os refrigerantes não causam os danos dos quais são acusados, justificando, por exemplo, que a principal causa para a obesidade não é a ingestão do refrigerante, mas sim a diminuição das atividades físicas praticadas atualmente.

Contudo, responder às acusações, mesmo que de maneira bem embasada, não retira da mente dos consumidores a imagem não saudável que as acusações acabaram criando. Por isso, o *trademark* Del Valle possui importante papel no portfólio da empresa, posicionando a marca para o mercado como preocupada em estimular um estilo de vida mais saudável e em manter o bem-estar de seus consumidores.

A marca guarda-chuva Del Valle, com uma linha de produtos diversificada e pronta para atender consumidores diferentes em hábitos e ocasiões de consumo distintos, também integra a visão da Coca-Cola em ser uma empresa de bebidas não alcoólicas completa, articulando diversos segmentos, além dos refrigerantes, como os sucos, águas, energéticos e isotônicos.

⁴⁵ Todas as informações sobre a importância da nova família Del Valle para a Coca-Cola foram retiradas da revista Bebendo na Fonte, número 12, de Agosto/ Setembro/ Outubro de 2009. Revista de circulação interna da Rede Coca-Cola Brasil.



Figura 31 – Portfolio Coca-Cola Brasil.

4.1.2 Expectativas da Empresa

Segundo a empresa Coca-Cola, a nova família Del Valle nasce com a missão de capturar e desenvolver o enorme potencial de crescimento do segmento de sucos prontos para beber, que ainda é muito jovem no Brasil, e está muito abaixo de suas possibilidades. Atualmente, no Brasil, o consumo de sucos prontos por ano é de, aproximadamente, 12 copos (237 ml) por pessoa. No México, esse número é de 73 copos anuais, enquanto nos Estados Unidos o consumo chega aos 230 copos⁴⁶.

O interessante sobre o país, é que os consumidores já possuem o hábito de consumo de sucos, mas em sua maior parte, são os sucos naturais das frutas. O papel da Del Valle será exatamente estimular o consumo dos sucos prontos, exaltando sua imagem de “natural” e comparando-se aos sucos frescos.

Com o novo *trademark*, a Coca-Cola também espera revolucionar esse segmento em médio prazo. Com uma identidade visual consistente, embalagens diferenciadas e *mix* de sabores competitivo, a Del Valle pretende ser a referência do mercado, estando à frente de seus concorrentes e sendo a primeira marca na mente dos consumidores quando se tratar de sucos prontos para beber. Como diz Sandor Hagen, Vice-Presidente de Inovação da Coca-Cola Brasil, o grande desafio para a marca Del Valle será atingir o patamar de “Coca-Cola dos sucos”⁴⁷.

⁴⁶ Dados segundo informações no site Notícias Agrícolas, disponível em <<http://www.noticiasagricolas.com.br/noticias.php?id=59667>> Acesso em 10 de junho de 2010.

⁴⁷ Em entrevista à revista Bebendo na Fonte, número 12, de Agosto/ Setembro/ Outubro de 2009. Revista de circulação interna da Rede Coca-Cola Brasil.

4.2 Trademark x Consumidor

4.2.1 Relação com os Consumidores e suas Opiniões

Com o lançamento do *trademark* Del Valle, os consumidores dos antigos sucos Del Valle e Mais, que foram integrados sob o guarda-chuva, podem ter sido tomados por uma incerteza sobre os novos produtos, pois não sabem se trarão a mesma qualidade reconhecida de antes. Os consumidores dos sucos Kapo podem não ter sofrido a mesma preocupação, pois não foi apresentada nenhuma alteração no produto, que apenas teve sua linha expandida para néctares e soja.

Ao observar as opiniões espontâneas dos consumidores na Internet sobre os novos sucos Del Valle Mais, é possível perceber que a unificação das marcas dividiu opiniões sobre os produtos, sendo constatados mais comentários negativos do que positivos. Com a união das marcas, as fórmulas dos sucos também foram alteradas. A Coca-Cola realizou pesquisas com seus clientes para verificar quais aspectos de cada suco eram preferidos, e tentou manter o melhor de cada um deles para formar a Del Valle Mais. Porém, apesar de todo o esforço, a maior parte das reclamações são exatamente a respeito do sabor dos sucos.

Em diversos *Blogs*⁴⁸, as pessoas escreveram sobre sua insatisfação com a mudança do sabor dos sucos, atribuindo a culpa à Coca-Cola, empresa que adquiriu as marcas e realizou a fusão. No Blog do Julião⁴⁹, o autor relaciona o caso de alteração do sabor dos sucos ao caso *New Coke*, que ocorreu nos Estados Unidos, dizendo que a empresa Coca-Cola, mais uma vez, traiu seus consumidores, mudando o sabor dos produtos que eles mais gostam. Em outro *Blog*, chamado Hardmob⁵⁰, o autor publicou sua opinião sobre os novos sucos Del Valle Mais, e gerou diversos comentários dos visitantes, que também registraram seus pontos de vista. Vale ressaltar alguns dos comentários, que foram bastante agressivos ao falar dos sucos e da Coca-Cola, como mostrado abaixo.

⁴⁸ Blogs são como diários online. Qualquer pessoa pode possuir um, e escrever nele qualquer coisa que desejar, como abordar um tema em especial, ou falar de coisas gerais e experiências pessoais.

⁴⁹ Disponível em <http://www.blogdojuliao.com.br/2009/08/do-futebol-ao-del-valle_12.html> Acesso em 12 de junho de 2010.

⁵⁰ Disponível em <<http://www.hardmob.com.br/showthread.php?p=7305953>> Acesso em 12 de junho de 2010.

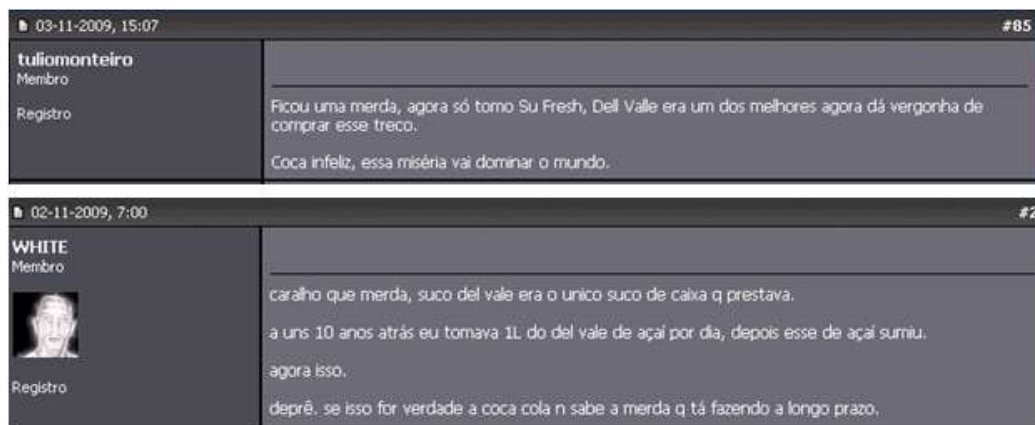


Figura 32 – Comentário no Blog Hardmob.

No site Yahoo Respostas⁵¹, uma consumidora perguntou se os sucos Del Valle haviam sido adquiridos pela Coca-Cola e se outras pessoas também haviam notado as diferenças nos novos sucos Del Valle Mais, pois sua filha, que os adorava, passou a rejeitá-los. Um outro consumidor a respondeu, falando mais da imagem da Coca-Cola, que estava fazendo esse lançamento para se fortalecer num mercado saudável, onde não possui grande influência. Também fala dos sucos prontos para beber em geral, dizendo que não são bebidas saudáveis, e que os únicos que cumprem esse papel são os sucos naturais, preparados com frutas frescas.

⁵¹ É um tipo de site de relacionamento onde as pessoas podem fazer perguntas sobre qualquer tema, e serão respondidas por outras pessoas comuns, com suas experiências pessoais, dicas ou até ajuda para o questionamento feito. Disponível em <<http://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090918122537AAYEzwp>> Acesso em 12 de junho de 2010.



Astronau...

Perguntas respondidas [Mostre-me outra »](#)

A Coca Cola comprou a Del Valle? E o sabor piorou muito, não acham?

Vi que agora os sucos Del Valle são todos "Del Valle Mais" e que aparece a marca da Coca Cola nas caixinhas. O que ocorreu, a Coca comprou a Del Valle? Só a marca?

Digo isso porque essa nova linha "mais" teve os sabores modificados, minha filha de 4 anos adorava os sucos de manga e pêssego e depois dessa mudança não quis mais. Eu experimentei e achei que o sabor está diferente e muito ruim em comparação com o de antes.

Alguém sabe o que ocorreu?

9 meses atrás

Detalhes Adicionais
 Já experimentei os sucos de manga, pêssego, goiaba e uva. Todos estão muito ruins. Alguém sabe dizer do resto? (Estou sem coragem de experimentar)
 9 meses atrás



Pablo

Melhor resposta - Escolhida pelo autor da pergunta

A concessão da Coca Cola Brasileira pertence ao Grupo Femsa, um grupo empresarial Mexicano que é também é dono da Jugos del Valle (Del Valle).
 Não sei se tenham mudado a formulação dos sucos, geralmente quando eles colocam denominações como "mais leve" e light nas bebidas, eles aumentam a concentração de água e adicionam algum adoçante artificial.
 As vendas do refrigerante Coca Cola tem despencado nos últimos anos, e a Coca Cola Company vem utilizando a fortuna que eles tem para diversificar a sua linha de produtos, buscando opções mais condizentes com as tendências atuais de bebidas "saudáveis".
 Saudável mesmo é o suco feito na hora. A maioria dos sucos vendidos no mercado brasileiro tem muito conservante artificial.

9 meses atrás

[Denuncie](#)

Avaliação do autor da pergunta: *****
 Ok, obrigado!!!!
 Mas que ficou argh-rível, ficou!!!

Figura 33 – Perguntas e respostas sobre o novo sabor Del Valle em Yahoo Respostas.

No Orkut, na comunidade “Adoro Suco Del Valle de Uva”⁵², citada anteriormente, os consumidores criaram um tópico de discussão para falar sobre a mudança no sabor desse suco. Dentre todos os comentários, apenas dois são positivos aos Del Valle Mais, enquanto outros reclamam do sabor e também atribuem a culpa à Coca-Cola, que chega a ser chamada repetidas vezes de “maldita” por uma consumidora.

⁵² Rede social Orkut, disponível em <<http://www.orkut.com.br/Main#CommMsgs?cmm=5978445&tid=5368031494448984181&start=1>> Acesso em 10 de junho de 2010.



Figura 34 – Tópico de discussão em comunidade do Orkut.

Portanto, pode-se perceber que os sucos Del Valle Mais foram rejeitados em seu lançamento e até a imagem da empresa Coca-Cola foi atingida. Com a unificação das marcas, a empresa já estava preparada para receber críticas e sabia que muitos de seus consumidores deveriam ser reconquistados. Dessa forma, para demonstrar sua flexibilidade, manter a marca Coca-Cola fortalecida e se adequar às respostas do mercado, alguns meses depois do lançamento dos sucos Del Valle Mais, sua fórmula passou por uma nova alteração, que foi mais bem recebida pelos consumidores, e ajudou a alavancar as suas vendas.

4.3 Trademark x Concorrentes

4.3.1 Consistência no Mercado

A criação do *trademark* Del Valle coloca a Coca-Cola na posição de uma empresa relevante para o mercado de sucos prontos para beber que está em crescimento. Com seu portfólio diversificado, desde os sabores até as embalagens, atendendo vários públicos em diferentes ocasiões

de consumo, a linha Del Valle se apresenta como uma marca forte perante seus concorrentes no mercado brasileiro.

A marca Maguary⁵³, do fabricante EBBA, já conhecida pelos sucos concentrados, possui uma linha de sucos prontos para beber, com variações tradicionais e *light* em sete sabores. Porém, quando se trata de diversidade de embalagens, a marca não possui, pois seus sucos são vendidos apenas em caixas de um litro. Dessa maneira, a marca é mais restrita ao consumo domiciliar, pois não apresenta praticidade para ser levada, por exemplo, ao trabalho ou à escola para um lanche individual.



Figura 35 – Produtos Maguary: Tradicional, Light e Concentrado.

A Schincariol, dona dos sucos Fruthos⁵⁴ e Skinka⁵⁵, já possui uma participação mais abrangente nesse segmento, mas com marcas segmentadas, ao contrário do que a marca Del Valle pretende. A marca Fruthos possui foco nos sucos néctares, oferecidos em 6 sabores, além das versões *light*. Os produtos estão disponíveis em embalagens de um litro e 200 ml, que são voltados para o público infantil.

⁵³ Informações sobre a marca retiradas de seu site. Disponível em <<http://www.ebba.com.br/>> Acesso em 16 de junho de 2010.

⁵⁴ Informações sobre a marca retiradas de seu site. Disponível em <<http://www.fruthos.com.br/>> Acesso em 16 de junho de 2010.

⁵⁵ Informações sobre a marca retiradas de seu site. Disponível em <<http://www.skinka.com.br/>> Acesso em 16 de junho de 2010.



Figura 36 – Linha de produtos Fruthos.

Por sua vez, a marca Skinka atua no ramo dos sucos menos concentrados, oferecendo principalmente sabores mistos, como os de frutas cítricas e o de frutas vermelhas, em garrafas de 450 ml e em caixas de 200 ml, com foco em crianças. Recentemente, foram lançados os sucos Skinka em embalagens de um litro, nos sabores limão e abacaxi.



Figura 37 – Linha de produtos Skinka.

Dentre os principais concorrentes no mercado, a marca Sufresh⁵⁶, do fabricante WOW!, é a que integra um dos portfólios mais completos de produtos e embalagens. A marca possui oito vertentes sobre seu nome: a linha Néctar, dos sucos com alto teor de polpa; a linha *Fit*, que corresponde ao *light* dos concorrentes; a linha Fibras, de sucos funcionais que prometem ajudar na regulação do funcionamento intestinal; a linha *Premium*, que oferece sabores menos usuais quando se trata de sucos, como o de banana; a linha Soja, sucos misturados ao leite deste grão; a linha Ice, sucos refrescantes nos sabores limão, tangerina e melancia; linha Power, a base de frutas energéticas, como o açaí; e a linha Água de Coco, que o próprio nome já explica. Em relação às embalagens, cada produto está disponível nos formatos que melhor se encaixam em seu perfil de consumo, sendo os principais, as caixas de um litro e 200 ml, e a lata de 330 ml.

A Sufresh ainda se diferencia no mercado ao oferecer sucos néctares e à base de soja com sabores misturados de frutas e até mesmo com legumes, como a cenoura, e ao atribuir personagens já consagrados à toda sua linha infantil, já que possui licença de uso dos personagens da Turma da Mônica.



Figura 38 – Linha de produtos Sufresh.

⁵⁶ Informações sobre a marca retiradas de seu site. Disponível em <<http://www.wow.com.br/port/html/home.php>> Acesso em 16 de junho de 2010.

A WOW!, empresa que atua no mercado de bebidas saudáveis, dona dos sucos Sufresh, como já mencionado, e dos chás Feel Good, anunciou em maio deste ano a sua fusão⁵⁷ com a empresa Gold Nutrition, que também atua no segmento pró saúde, com as marcas de adoçantes Tal e Qual e barras de cereal Woman Care, entre outras, para formar a nova WOW! Nutrition. Com essa união, o mercado brasileiro terá uma grande empresa que trabalha exclusivamente para atender as tendências saudáveis do mercado.

O segmento de sucos prontos para beber é o que tem apresentado as maiores taxas de crescimento nos últimos anos, e com o aumento da busca por estilos de vida mais saudáveis, a tendência para os próximos anos é que o consumo desses produtos cresça ainda mais. Ao observar as movimentações dos concorrentes para atender às demandas desse segmento e se posicionarem no mercado como marcas de produtos saudáveis, é possível entender um motivo externo à Coca-Cola que provavelmente também funcionou como motivador para o lançamento do *trademark* Del Valle. Ao se mostrar presente no segmento com uma marca mais sólida, que possui uma linha mais completa de produtos, a marca Coca-Cola, cuja atuação principal é o mercado de refrigerantes, onde é a líder, consegue competir num mercado novo para seu perfil de empresa, estando, assim, à altura dos principais *players*.

⁵⁷ Informações sobre a fusão em matéria do JB Online. Disponível em <<http://jbonline.terra.com.br/pextra/2010/05/12/e120512897.asp>> Acesso em 20 de junho de 2010.

5 Considerações Finais

Todas as empresas buscam se manter em uma boa posição no mercado e ser a preferida dos consumidores na categoria em que atuam. Para isso, investem na criação de relacionamentos duradouros com seus consumidores através dos valores reconhecidos em suas marcas. E manter clientes sempre satisfeitos é uma tarefa difícil, pois é necessário acompanhar e tentar se adequar a todas as mudanças que podem ocorrer em seus gostos e hábitos de consumo.

E o mercado de alimentos e bebidas começou a mudar. Com a difusão de informações sobre saúde e o aumento da preocupação dos consumidores com sua qualidade de vida e longevidade, a demanda por produtos considerados saudáveis cresceu, e ajudou a fomentar o desenvolvimento de novos segmentos dentro desse mercado, que se tornou ainda mais competitivo. As empresas que melhor conseguiram se posicionar nesse contexto foram as que investiram na expansão de seus portfólios, criando produtos que oferecessem mais benefícios aos seus consumidores.

Nesse cenário, novas categorias de produtos ganharam força, como os *Diet* e *Light*, com menos calorias; os “Zero”, sem açúcar; os Fortificados, que são enriquecidos com vitaminas, minerais, entre outros; e os Funcionais, que trazem algum tipo de benefício a mais para os consumidores, como regular as atividades intestinais ou ajudar a reduzir o colesterol. No mercado de bebidas não alcoólicas especificamente, a busca por opções mais saudáveis de consumo também estimulou o crescimento da procura pelos sucos prontos para beber, que desde o final da década de 90 já começava a penetrar nos hábitos de consumo brasileiros.

Sempre atenta às mudanças do mercado, a Coca-Cola, que sofre constantes ataques e críticas aos seus principais produtos, os refrigerantes, acusados de causar diversos malefícios à saúde, percebeu nessa tendência saudável de consumo uma oportunidade para expandir suas atividades no segmento de bebidas não alcoólicas, além de beneficiar a imagem da empresa, que poderia ser percebida pelos consumidores como defensora da saúde, qualidade de vida e bem-estar. Para exemplificar como se desenvolvem os esforços de uma empresa para acompanhar as tendências do mercado, esse trabalho analisa exatamente o caso da empresa Coca-Cola durante o lançamento do *trademark* Del Valle.

Partindo da explicação e contextualização de cada marca envolvida no processo, o trabalho detalha todos os movimentos da empresa Coca-Cola durante a criação de sua marca de sucos,

começando com a aquisição da marca brasileira Mais, passando pela introdução da marca Minute Maid no mercado brasileiro sob o nome Minute Maid Mais e pela aquisição da marca líder no segmento, Del Valle.

No momento após a aquisição, é mostrado como a empresa Coca-Cola trabalha para administrar duas grandes marcas de sucos, dos pontos de vista da produção, da venda e da comunicação. Analisando as implicações financeiras de manter as duas marcas no mercado, além das pretensões estratégicas de estar presente no segmento com uma marca consistente, chega-se à conclusão de que essa não seria a melhor opção para a companhia, em longo prazo, e decide-se então pela fusão das marcas. Ao considerar o envolvimento dos consumidores com as suas marcas de sucos, a Del Valle foi a escolhida para nomear a nova linha de produtos, por ser considerada a mais relevante no segmento.

Para o lançamento do *trademark* Del Valle, a empresa Coca-Cola investiu em um novo conceito para a marca, além de criar uma família de sucos totalmente unificada por sua identidade visual. Sob o slogan “Sempre pronto, Sempre bom”, a marca reforça a idéia de “natural” e investe também na imagem de praticidade dos sucos prontos para beber. Suas embalagens, em diferentes tamanhos e formatos, para atender várias ocasiões de consumo, reforçam essa praticidade, agora em destaque.

Por fim, o trabalho analisa como o *trademark* Del Valle dialoga com a empresa Coca-Cola, com seus consumidores e com os concorrentes. A nova família Del Valle se insere no portfólio da Coca-Cola, ajudando a conferir à empresa uma imagem “saudável”, além de colocá-la em um segmento com grande potencial de crescimento. Em relação aos consumidores, pode-se dizer que o lançamento, em um primeiro momento, não os agradou, pois demonstraram rejeição às alterações que foram feitas nas fórmulas dos sucos. Após críticas e contestações, a Coca-Cola promoveu uma nova alteração nas fórmulas, que foi mais bem aceita. No que diz respeito aos concorrentes, ao observar a composição de suas linhas de produtos, é possível dizer a decisão pela criação do *trademark* e de uma marca mais forte foi muito acertada, pois posiciona a empresa Coca-Cola no segmento de sucos prontos para beber como uma concorrente relevante.

O presente trabalho, além das pesquisas documentais, também se apoiou em diversos conceitos teóricos, como Posicionamento e *Brand Equity*, para melhor explicar como as marcas se relacionam com os consumidores e como as empresas trabalham para mantê-las fortes no mercado, além de trazer o caso *New Coke* para exemplificar a influência que as marcas possuem nas decisões e atitudes dos consumidores.

Portanto, este trabalho cumpre seu objetivo de analisar teórica e mercadologicamente todo o processo de desenvolvimento e construção da marca guarda-chuva Del Valle pela empresa Coca-Cola, demonstrando, com base em dados e informações de mercado, e pesquisas documentais e teóricas, os motivos e estratégias que levaram a empresa a criar essa grande marca, como ela se insere em seus objetivos de longo prazo, e qual é a percepção que está sendo criada para os consumidores e concorrentes.

Referências Bibliográficas

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000. 10ª edição.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 12ª edição.

STRUNK, Gilberto. **Como Criar Identidades Visuais para Marcas de Sucesso**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2007. 3ª edição.

AAKER, David. **Managing Brand Equity**. São Francisco: Free Press, 1991.

FARINA, Modesto. PEREZ, Clotilde. BASTOS, Dorinho. **Psicodinâmica das Cores em Comunicação**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006. 5ª edição, revista e ampliada.

ATTUCH, Leonardo. VAZ, Tatiana. *Fórmula Verde e Amarela da Coca-Cola. Isto é Dinheiro*. Publicado em 18 de novembro de 2009. Pp. 54-62. Revista número 632, ano 12.

BONEFF, Alfredo. *Uma Família Capaz de Revolucionar o Mercado de Sucos. Bebendo na Fonte*. Número 12, de Agosto/ Setembro/ Outubro de 2009. Revista de circulação interna da Rede Coca-Cola Brasil.

MANZIONE, Sydney. *Del Valle: O desafio de se manter líder*. Caso online preparado para estudo. **Escola Superior de Propaganda em Marketing – ESPM**. São Paulo, 2007. Disponível em <http://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/08/del_valle_o-desafio-de-se-manter-lider.pdf>. Acesso em 01 de junho de 2010.

FUTEMA, Fabiana. *Coca-Cola compra Sucos Mais e entra no mercado de sucos*. **Folha Online**. Publicado em 29 de julho de 2007. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u98707.shtml>>. Acesso em 02 de junho de 2010.

ARAÚJO, Fábio. *Casamentos de Sucesso*. **Food Service News**. Sem data de publicação. Disponível em <<http://www.foodservicenews.com.br/materia.php?id=192>>. Acesso em 02 de junho de 2010.

PAVARIN, Guilherme. *Facebook está longe do Orkut*. **Info Abril**. Publicado em 24 de março de 2010. Disponível em <<http://info.abril.com.br/noticias/internet/facebook-esta-longe-do-orkut-veja-ranking-24032010-40.shl>>. Acesso em 27 de junho de 2010.

BARBOSA, Wagner. *Coca-Cola anuncia fusão entre a Sucos Mais e a Del Valle*. **Gazeta Online**. Publicado em 17 de junho de 2009. Disponível em <http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2009/06/517340-coca+cola+anuncia+fusao+entre+a+sucos+mais+e+a+del+valle.html>. Acesso em 02 de junho de 2010.

Mundo das Marcas. Site. *Marcas Del Valle e Del Valle Trademark*. Disponível em <<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/08/del-valle-natural-na-vida.html>>. Acesso em 01 de junho de 2010.

_____. Site. *Marca Coca-Cola e Case New Coke*. Disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/coca-cola-always.html>>. Acesso em 02 de junho de 2010.

_____. Site. *Marcas Minute Maid e Minute Maid Mais*. Disponível em <<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com/2006/06/minute-maid-premium-juice.html>>. Acesso em 02 de junho de 2010.

Del Valle. Site. Disponível em <<http://www.delvalle.com.br/>>. Acesso em 01 de junho de 2010.

Coca-Cola Brasil. Site. *Marca Del Valle Mais*. Disponível em <<http://www.cocacolabrasil.com.br/conteudos.asp?item=3&secao=36&conteudo=150>>. Acesso em 01 de junho de 2010.

_____. Site. *Marca Del Valle Kapo*. Disponível em <<http://www.cocacolabrasil.com.br/conteudos.asp?item=3&secao=36&conteudo=151>>. Acesso em 02 de junho de 2010.

_____. Site. *Marca Del Valle Frut*. Disponível em <<http://www.cocacolabrasil.com.br/conteudos.asp?item=3&secao=36&conteudo=152>>. Acesso em 02 de junho de 2010.

_____. Site. *Marca Coca-Cola*. Disponível em <http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?item=2&secao=39&conteudo=103&qtd_conteudos=1>. Acesso em 02 de junho de 2010.

_____. Site. *Release sobre Minute Maid Mais Laranja Caseira*. Disponível em <http://www.cocacolabrazil.com.br/release_detalhe.asp?release=123&Categoria=40>. Acesso em 01 de junho de 2010.

_____. Site. *Mitos e Boatos*. Disponível em <http://www.cocacolabrazil.com.br/boatos_mitos.asp?categoria=27>. Acesso em 01 de junho de 2010.

_____. Site. *Release sobre a fusão das marcas Minute Maid Mais e Del Valle*. Disponível em <http://www.cocacolabrazil.com.br/release_detalhe.asp?release=123&Categoria=40>. Acesso em 01 de junho de 2010.

The Coca-Cola Company. Site. *Marca Coca-Cola*. Disponível em <<http://www.thecocacola.com/ourcompany/ar/index.html>>. Acesso em 02 de junho de 2010.

_____. Site. *Annual Review*. Disponível em <<http://www.thecocacola.com/ourcompany/ar/downloads.html>>. Acesso em 02 de junho de 2010.

E11. Site. *Tendências de Mercado*. Disponível em <<http://www.e11.com.br/2010/04/cresce-a-preocupacao-com-alimentacao-saudavel-e-com-ela-os-negocios-do-setor/>>. Acesso em 06 de junho de 2010.

Wikipedia. Site. *Marca Minute Maid*. Disponível em <http://en.wikipedia.org/wiki/Minute_Maid>. Acesso em 02 de junho de 2010.

ABIR. Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas. Site. *Histórico e dados de mercado*. Disponível em <http://www.abir.org.br/article.php3?id_article=1223>. Acesso em 02 de junho de 2010.

_____. Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas. Site. *Dados de vendas*. Disponível em <http://www.abir.org.br/rubrique.php3?id_rubrique=180>. Acesso em 02 de junho de 2010.

_____. Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas. Site. *Crescimento do segmento de sucos*. Disponível em <http://www.abir.org.br/rubrique.php3?id_rubrique=309>. Acesso em 02 de junho de 2010.

_____. Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas. Site. *Projeções de crescimento do segmento de sucos*. Disponível em <http://www.abir.org.br/article.php3?id_article=4087>. Acesso em 05 de junho de 2010.

UFF. Universidade Federal Fluminense. Site. *Preocupações dos brasileiros com beleza e longevidade*. Disponível em <<http://www.noticias.uff.br/noticias/2006/01/estudo-beleza.php>>. Acesso em 01 de junho de 2010.

Fitness Brasil. Site. *Dados sobre Academias de ginástica*. Disponível em <http://www.fitnessbrasil.com.br/novo_site/news.asp>. Acesso em 03 de junho de 2010.

Globo.com. Site. *Matéria sobre aquisição dos Sucos Del Valle*. Publicado em 20 de dezembro de 2006. Disponível em <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,AA1394231-9356,00.html>. Acesso em 02 de junho de 2010.

Portal do Consumidor. Site. *Novas categorias de produtos*. Disponível em <<http://www.portaldoconsumidor.gov.br/resultado.asp?pg=3&grau=3&&cod=236&codcat=2&codsub=83>>. Acesso em 25 de junho 2010.

Mundo do Marketing. Site. *Marcas fortes no mercado*. Disponível em <<http://www.mundodo-marketing.com.br/8,1708,por-que-a-coca-cola-e-as-havaianas-vendem-para-todo-mundo-.htm>>. Acesso em 25 de junho de 2010.

Padaria Moderna. Site. *Escolha do nome do Trademark*. Disponível em <http://www.padariamoderna.com.br/lermais_materias.php?cd_materias=797>. Acesso em 20 de junho de 2010.

Notícias Agrícolas. Site. *Dados de consumo de sucos prontos para beber*. Publicado em 23 de dezembro de 2009. Disponível em <<http://www.noticiasagricolas.com.br/noticias.php?id=59667>> Acesso em 10 de junho de 2010.

JB Online. Site. *Dados sobre fusão WOW! E Gold Nutrition*. Publicado em 12 de maio de 2010. Disponível em <<http://jbonline.terra.com.br/pextra/2010/05/12/e120512897.asp>>. Acesso em 20 de junho de 2010.

EBBA. Site. *Informações sobre a marca de sucos Maguary.* Disponível em <<http://www.ebba.com.br/>>. Acesso em 16 de junho de 2010.

Fruthos. Site. Disponível em <<http://www.fruthos.com.br/>>. Acesso em 16 de junho de 2010.

Skinka. Site. Disponível em <<http://www.skinka.com.br/>>. Acesso em 16 de junho de 2010.

WOW!. Site. *Informações sobre a marca de sucos Sufresh.* Disponível em <<http://www.wow.com.br/port/html/home.php>>. Acesso em 16 de junho de 2010.

Orkut. Rede social. *Comunidade “Adoro Suco Del Valle de Uva”.* Disponível em <<http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=5978445>>. Acesso em 10 de junho de 2010.

_____. Rede social. *Tópico de discussão “Mudou o sabor” na comunidade “Adoro Suco Del Valle de Uva”.* Disponível em <<http://www.orkut.com.br/Main#CommMsgs?cmm=5978445&tid=5368031494448984181&start=1>>. Acesso em 10 de junho de 2010.

_____. Rede social. *Comunidade “Eu Adoro Suco Mais Uva”.* Disponível em <<http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=1222409>>. Acesso em 10 de junho de 2010.

_____. Rede social. *Comunidade “Eu Amo Suco Mais de Pêssego”.* Disponível em <<http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=44507865>>. Acesso em 10 de junho de 2010.

Yahoo Respostas. Site. Disponível em <<http://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090918122537AAYEzwp>> Acesso em 12 de junho de 2010.

Blog do Julião. Blog. Disponível em <http://www.blogdojuliao.com.br/2009/08/do-futebol-ao-del-valle_12.html>. Acesso em 12 de junho de 2010.

Hardmob. Blog. Disponível em <<http://www.hardmob.com.br/showthread.php?p=7305953>>. Acesso em 12 de junho de 2010.

Anexo I

The Coca-Cola Company 2009 Annual Review

Anexo II

Parecer CADE para aquisição da Del Valle pela Coca-Cola Brasil



2009 Annual Review

A GROWING WORLD OF REFRESHMENT

The Coca-Cola Company

The world is changing all around us. To ensure our business will continue to thrive over the next 10 years and beyond, we are looking ahead to understand the trends and forces that will shape our industry in the future. Our 2020 Vision creates a long-term destination for our business. It provides us with business goals that outline what we need to accomplish with our global bottling partners in order to continue winning in the marketplace and achieving sustainable, quality growth. For each goal, we have a set of guiding principles and strategies for winning throughout the entire Coca-Cola system.

PEOPLE

Foster open work environments as diverse as the markets we serve, where people deliver superior results.

PARTNERS

Nurture a winning network of customers and suppliers with whom we create mutual, enduring value.

PROFIT

Maximize long-term return to shareowners while being mindful of our overall fiscal responsibilities.

PORTFOLIO

Bring to the world quality beverage brands that anticipate and satisfy people's desires and needs.

PLANET

Be a responsible citizen that makes a difference by helping build and support sustainable communities.

PRODUCTIVITY

Be a highly effective, lean and fast-moving organization that considers efficiency in everything we do.

2	Letter to Shareowners	22	Creating Valuable Connections with Consumers
4	Selected Financial Data	24	The Opportunity in 2020
5	2009 Highlights	26	Capturing Growth Through 2020
8	Growing Our Consumption Rates	28	A Sustainable Business in Action
10	Developed Markets: Grow Market Share and Brand Value	30	2009 Operating Group Highlights
12	Developing Markets: Drive Demand and New Consumer Occasions	34	Business Profile
14	Emerging Markets: Create Opportunity and Infrastructure	36	Management
16	Trademark Coca-Cola Global Growth	38	Board of Directors
18	A Growing Beverage Portfolio	39	Shareowner Information
20	Delivering Consumer-Driven Innovation	40	Company Statements



OUR WORLD IS FOREVER GROWING, AND WE ARE GROWING WITH IT.

Today, The Coca-Cola Company refreshes lives 1.6 billion times a day in more than 200 countries. Over the next decade, we see a world of extraordinary growth unfolding for our industry, and we plan to capture as much of that growth as we can by 2020 and beyond. We believe that our Company and our global bottling partners (the Coca-Cola system) are uniquely positioned to lead in this growing world of refreshment through our portfolio of brands, innovation, integrated marketing capabilities and unmatched product availability. We also believe that keeping connected with our consumers and knowing what they want to drink and how they want to interact with our brands will help us grow. By working toward each goal of our 2020 Vision, we are preparing for tomorrow's market today.

A LETTER FROM OUR CHAIRMAN AND CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Dear Fellow Shareowner:

We are pleased to share with you that the passion and determination belonging to the women and men of Coca-Cola helped our Company continue to grow during the worst economic environment since World War II. Our intense focus on growing our brands, gaining share, driving revenue growth and leveraging productivity enabled our Company to meet our 2009 volume and profit growth goals, in line with our long-term targets.

We entered 2009 with a simple and clear purpose: to confront the global economic uncertainty by focusing on what we could control. We worked to ensure that we will come out of this crisis in an even stronger position by communicating with our consumers and retail customers; investing in innovation; and enhancing our distribution, sales and production capabilities around the world.

Working with our more than 300 bottling partners, we added approximately 650 million incremental unit cases of volume to our business, a 3 percent gain over 2008. The 2009 incremental unit case volume from China, India, Mexico and Brazil alone was equal to adding another Germany—our sixth-largest market—to our business. We also grew individual brands, including our Simply® trademark which reached retail sales of more than \$1 billion.

In 2009, our Company generated \$8.2 billion in cash from operations, up 8 percent from 2008 and marking the first time we have surpassed the \$8 billion mark. We reinvested \$2 billion back into our business, repurchased \$1.5 billion in Company stock and paid \$3.8 billion to shareowners through dividends. Indeed, 2009 marked our 47th consecutive year of increased dividend payments.

Throughout the year, we made significant productivity enhancements across multiple facets of our business. We are more than halfway toward our goal of driving out \$500 million in annualized operating expenses by 2011. Our leadership efforts across the sustainability spectrum, meanwhile, earned The Coca-Cola Company a place on the Dow Jones Sustainability World Index—positioning us among the top 10 percent of the world's largest 2,500 companies in terms of advancing sustainable business practices.

Our 2020 Vision

As we enter an exciting new decade of growth for our Company, we do so with a strong foundation. Our widely recognized and valued brands, solid financial position and unmatched global presence give us great confidence that we can continue to capture a growing share of the projected \$1 trillion market for nonalcoholic ready-to-drink beverages by 2020. As global populations grow, economies expand, and middle-class, urban lifestyles emerge, we see an environment that is very positive for a business that provides simple and affordable moments of pleasure and refreshment, for cents at a time, more than one and a half billion times every single day.

For the past two years, we have worked closer than ever before with our bottling partners to create an aligned, systemwide vision for our business for the next 10 years and beyond. Our 2020 Vision looks at the current and future trends shaping our business and provides a set of shared principles, priorities and actions focused on creating long-term sustainable growth and shareholder value. We have outlined select goals in our 2020 Vision, including:

- More than doubling our system revenue while increasing system margins by 2020

2020VISION

- Ensuring that we are the most preferred and trusted beverage partner
- Attaining global leadership in corporate sustainability
- Managing people, time and money for the greatest effectiveness
- Becoming one of the world's premier employers

Our 2020 Vision is designed for growth and action. Most importantly, it is being activated today as we continue the growth of Trademark Coca-Cola®—the epicenter of our business—while bringing new beverage innovations to the marketplace and adding sustainable value to our expanding portfolio.

At the heart of our 2020 Vision is a deep commitment to best serve our consumers and customers everywhere by continuously improving and evolving our global franchise system. One of the most important barometers of the health of our system is the amount of investment directed back into our business. In 2009, our system announced a host of strategic investments, including multibillion-dollar enhancements in Brazil, China, Mexico and Russia.

Our system took a major step forward on February 25, 2010, when we announced that The Coca-Cola Company will acquire the entire North America business of Coca-Cola Enterprises Inc. (CCE), which consists of approximately 75 percent of U.S. bottler-delivered volume and almost 100 percent of Canadian bottler-delivered volume. We also agreed in principle to sell our Norway and Sweden bottling operations to CCE, and CCE will have the right to acquire our majority stake in the German bottling operations in the future.

We are confident that these actions will create substantial value for our stakeholders and shareowners as we work to create the world's premier low-cost and effective beverage

manufacturing, sales and distribution business. This evolution in our business will give us the financial flexibility, expanded geographic coverage and marketing and distribution leadership needed to accelerate our business in North America and Western Europe, while strengthening the long-term health of our franchise system.

The Future

The past year was one chapter in an ongoing growth story for our Company. It was an important year because it reaffirmed our confidence in our Company's ability to weather an extraordinary global economic crisis and continue to grow.

As we look ahead to the year 2020, we are convinced that these next few years will be critical in defining the future for The Coca-Cola Company and our system partners. In a "Growing World of Refreshment," the opportunities before us are tremendous. We look forward to continuing to share our story with you.

And most of all, we thank you, our fellow shareowners, for your support. There is no greater responsibility than earning your trust and confidence, and rest assured we will work tirelessly to keep our commitments and protect and grow the value of your investment in our Company.

With sincere gratitude,



Muhtar Kent
Chairman of the Board
of Directors and Chief
Executive Officer

March 22, 2010



SELECTED FINANCIAL DATA

Year Ended December 31,	2009	2008	2007	2006
(in millions except per share data)				
SUMMARY OF OPERATIONS				
Net operating revenues	\$30,990	\$31,944	\$28,857	\$24,088
Net income attributable to shareowners of The Coca-Cola Company	6,824	5,807	5,981	5,080
PER SHARE DATA				
Basic net income	\$2.95	\$2.51	\$2.59	\$2.16
Diluted net income	2.93	2.49	2.57	2.16
Cash dividends	1.64	1.52	1.36	1.24
BALANCE SHEET DATA				
Total assets	\$48,671	\$40,519	\$43,269	\$29,963
Long-term debt	5,059	2,781	3,277	1,314

PERFORMANCE AT-A-GLANCE

UNIT CASE VOLUME
(in billions)



NET OPERATING REVENUES
(in millions)



OPERATING INCOME
(in millions)



OPERATING CASH FLOW
(in millions)



2009 COMPANY AND COCA-COLA SYSTEM HIGHLIGHTS



Sponsored the **Olympic Torch Relay** in 11 countries beginning in February 2009, leading up to the Vancouver 2010 Olympic Winter Games.



Unveiled our new **Coca-Cola Freestyle™** fountain in select U.S. markets, giving consumers the opportunity to create more than 100 different branded beverages.



Introduced **contour packaging** to our 2-liter bottles of Trademark Coca-Cola beverages in the United States (U.S.), further connecting the brands with consumers.

\$5 billion+

Communicated the Coca-Cola system's plans to invest more than \$5 billion in bottling operations in **Mexico** over the next five years.

Achieved billion-dollar brand status for **Simply** trademark, surpassing retail sales of \$1 billion.



Placed more than 73,000 **hydrofluorocarbon-free (HFC-free) coolers and vending machines** in markets globally, bringing our total HFC-free cold drink equipment placed in the market since 2006 to more than 115,000.



In Chile, our Company was named No. 1 on the **"Best Companies to Work For"** list by the "Great Place to Work® Institute." In Mexico, our Company was named to the **"Great Place to Work for Women"** list by the Institute.

Partnered with Twentieth Century Fox on a global promotional campaign for **Coca-Cola Zero®** and director James Cameron's epic-adventure and blockbuster film *Avatar*.



Maintained our leadership as the **world's largest juice and juice drink company**, selling more than 1.7 billion unit cases of juice and juice drinks across more than 120 brands globally.

Received a **Gold Lion Award** in the "Point of Sale" category at the 2009 Cannes Lions International Advertising Festival for our interactive vending machine that invites consumers to play while purchasing their Coca-Cola beverage through video, mobile phone download technology and a touch screen.





Introduced 4-ounce **Burn® Energy Shots** in 10 markets in Europe, making us the first to market with this type of product in Europe and growing Burn unit case volume in Europe by 10%.



Received the Gold Award from the "Great Place to Work® Institute" for being one of the "**Best Companies to Work For**" in France.



Set the **Guinness World Record™** for organizing the most people to simultaneously open a Coca-Cola contour bottle in Dubai.



Opened our Company's first bottling plant in Latin America that follows **LEED¹ standards**. The plant will produce and bottle **Leão Junior™** products in Brazil.

Launched the **FIFA World Cup™ Trophy Tour**, the Company's first pan-Africa marketing program which touches every country in Africa over nine months. In total, the Tour will visit 89 cities in 86 countries during its 134,017-kilometer journey through May 2010.



Launched the 350-milliliter **Sprite® "Xpress Pack"** in India, targeting on-the-go consumers in key cities, helping the brand's unit case volume grow 36% in India.



Named to the **Dow Jones Sustainability World Index** list for the first time after being on the North America Index since 2005.

Launched **Open Happiness™**, our integrated global marketing campaign for brand Coca-Cola in January and activated the campaign in markets representing approximately 95% of our global Coca-Cola unit case volume.



Became the first company in the beverage industry to commit to listing **energy information** in the form of calories, kilocalories or kilojoules (per serving) on the front of nearly all of our product packages worldwide by 2011.



¹ Leadership in Energy and Environmental Design



Introduced **Minute Maid® Pulpy Super Milky™**—a dairy-based beverage with fruit juice and coconut bits—to meet increasing consumer demand in China. Since its launch in October 2009, the product has continued to grow our presence in the soy and value-added dairy category in China.



Sold more than 22 million unit cases of **LOHAS®** packaged water, which is delivered in the lightest-weight bottle of its size in Japan and allows consumers to twist the bottle to reduce its size and easily recycle it.

Launched **Frestea Green® My Body,**² a new beverage that offers two flavor combinations: aloe vera and orange blossom, and ginseng and ginger. The product is targeted to young consumers who lead active, busy lifestyles in Indonesia.



Hosted the **Beverage Nutrition Symposium** in Sydney, Australia, welcoming 90 influential nutrition and healthcare professionals from the Pacific region, reinforcing our commitment to ongoing beverage science education.

Introduced **plantbottle™**, a redesigned polyethylene terephthalate (PET) plastic bottle made from up to 30% plant-based, renewable materials and is 100% recyclable. The bottle was piloted with Dasani® and Coca-Cola in 2009. We plan to have 2 billion bottles in market by the end of 2010.



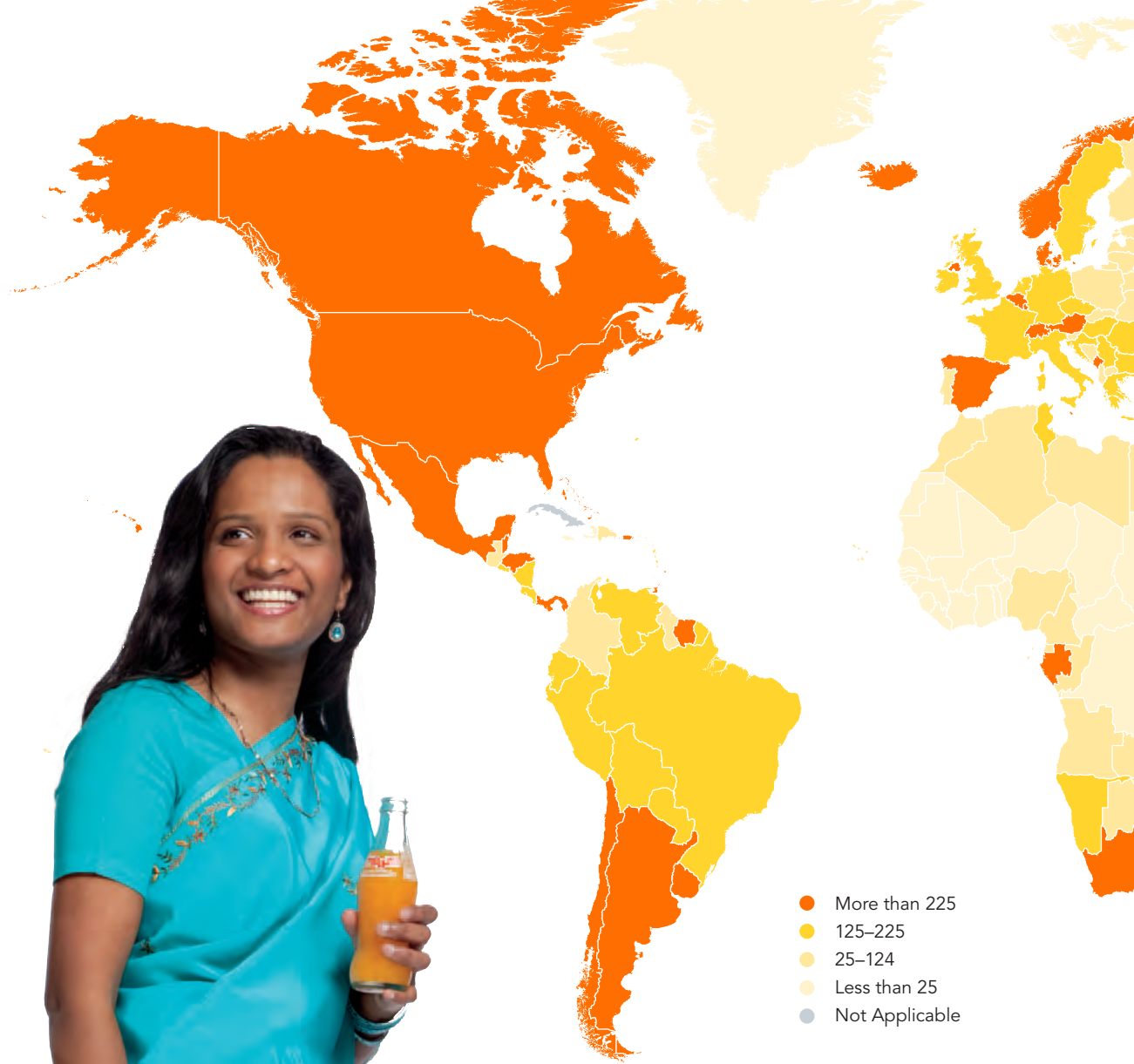
Launched **glacéau® vitaminwater™** in 10 international markets in 2009, bringing the total number of markets to 16 globally, selling more than 100 million unit cases.



“Expedition 206 allows us to connect with consumers on the ground, in market and in the social media space. Through Expedition 206, we are sending a team of three young ‘happiness ambassadors’ to the 206 countries where Coca-Cola is sold to find happiness. Consumers selected the happiness ambassadors in 2009 through an online vote and now can interact with them and watch their adventures on the dedicated website and other social media platforms. It connects the optimism of our brand with people around the world through a mix of traditional and new media.”

Clyde Tuggle
Senior Vice President, Global Public
Affairs and Communications

² FRESTE GREEN MY BODY is the Trademark of Beverage Partners Worldwide, S.A.



An important measure of our growth potential is per capita consumption—the average number of our beverages that people consume each year in a given market. As we think about a world with more people with more disposable income, we are working to grow the consumption of our beverages in each market. This means creating new products and packaging sizes for consumers of all ages and finding new ways to connect with current and new consumers.

"In Mexico, consumers drink the greatest number of our beverages in the world on an annual basis. We have been able to achieve this by continuing to connect consumers with brand Coca-Cola and giving them more beverage choices. This is an important measure of growth, because when we reached a per capita of 426 in 1999, no one thought we could continue to grow, and yet we did."

José Octavio Reyes
President, Latin America Group

PER CAPITA CONSUMPTION OF COMPANY BEVERAGE PRODUCTS

CONSUMPTION SNAPSHOT



Based on U.S.
8 fluid ounces
of a finished
beverage


India	9	Thailand	87	Brazil	205
Mali	9	Colombia	121	Canada	232
Indonesia	13	Philippines	128	South Africa	249
Pakistan	15	France	137	Austria	257
Nigeria	28	Turkey	137	Panama	260
China	32	Italy	144	Spain	289
Kenya	39	El Salvador	148	Argentina	315
Egypt	49	Japan	173	Australia	332
Russia	59	Bolivia	175	United States	399
Korea	60	Germany	175	Chile	426
Morocco	84	Peru	191	Malta	598
Worldwide	86	Great Britain	202	Mexico	665

"In 2009, we saw the fourth consecutive year of double-digit growth for Coca-Cola Zero in North America, contributing to 9 percent global growth for the brand. This growth is attributed to our focus on our core brands in the Trademark Coca-Cola family as well as new product and vending innovations and relevant consumer marketing."

Sandy Douglas
President, North America Group

"Our focus on Trademark Coca-Cola allowed us to outperform the industry in 2009, gaining volume share and value share in Europe in addition to growing our unit case volume 4 percent in Great Britain and 6 percent in France. We also are working to bring innovations to the market faster, satisfy the needs of mature consumers and develop scalable innovations for our premium brands. If we can excel in each of these areas, we will continue to grow in Europe. And so far, we are on the right track."

Dominique Reiniche
President, Europe Group



IN DEVELOPED MARKETS, WE FOCUS ON GROWING UNIT CASE VOLUME AND VALUE SHARE. IN KOREA, WE WORKED WITH OUR BOTTLING PARTNER—LG H&H—TO ESTABLISH BETTER ROUTES TO MARKET AND MORE CUSTOMER RELATIONSHIPS IN COUNTRY, HELPING GROW OUR 2009 UNIT CASE VOLUME 6 PERCENT.

Our growth strategy in developed markets is to maximize value and profit. We work to grow our brands and product offerings while delivering more value to consumers so they will continue to purchase our products at a premium price.

In developed markets, our business is well-established with high per capita consumption of our products. Developed markets form the greatest share of the nonalcoholic ready-to-drink (NARTD) beverage industry. The sales from developed markets generate profits that enable us to further invest in and expand our business for the long term, making it very important that we continue to meet evolving consumer needs. Every point of market share growth we earn in a developed market presents the potential for increased profit for our Company.

The demographics of developed markets will not grow as quickly as other markets over the next decade, so we are constantly challenging ourselves to find ways to accelerate sustainable sales and profit growth today. We also know that the consumer base in many of these markets will have higher populations of older consumers, which affects the taste requirements and needs for our beverages.

To grow in developed markets, we focus on attracting new consumers while maintaining our connections with current consumers. We are growing our core beverages—Trademark Coca-Cola, Sprite, Fanta®, Minute Maid and Powerade®—and enhancing the benefits and value they bring to consumers, from adding vitamins and nutrients to innovating reduced-, low- and no-calorie options. We also are addressing sustainability concerns through our products and packaging to further connect our brands with consumers. The better we understand our consumers, the more value we can gain. We are working with our bottling partners to improve and preserve customer relationships and make our products available to consumers everywhere.



In 2009, we became a minority investor in **innocent**®, a smoothie and juice company with annual sales of more than \$150 million. The innocent brand includes a portfolio of eight all-natural, chilled fruit smoothies as well as a variety of other all-natural dairy, juice and vegetable products. innocent is sold in 11 countries across Europe. The brand is a long-term investment for our Company that is introducing us to new consumers.



glacéau smartwater® offers consumers a refreshing, electrolyte-enhanced bottled water, and its popularity has continued to grow since we acquired the glacéau family of brands in 2007. The glacéau brands help us continue to grow in developed markets by offering consumers more than 30 different varieties of vitamin- and nutrient-enhanced waters. In 2009, we introduced glacéau smartwater to new markets within the United States and launched the brand in Canada. Unit case volume for glacéau smartwater grew 33 percent in 2009.

"In 2009, innovations in new beverages and package sizes, as well as strategic acquisitions and the activation of the 'Open Happiness' marketing campaign, drove unit case volume growth in many developing markets, including 29 percent in Colombia, 6 percent in Malaysia, 6 percent in Mexico, 6 percent in Nigeria, 4 percent in Brazil and 4 percent in Morocco."

Joe Tripodi

Executive Vice President and Chief
Marketing and Commercial Officer

"Our sponsorship of the 2010 FIFA World Cup™ presents a great opportunity to showcase Coca-Cola to hundreds of millions of football fans in more than 200 countries. The excitement and passion around this event allows us to connect with our consumers and customers in a unique way, not only in South Africa, but on the entire African continent."

Ahmet Bozer

President, Eurasia &
Africa Group

IN DEVELOPING
MARKETS, WE MAKE
COCA-COLA AFFORDABLE FOR
ALMOST EVERY CONSUMER.
IN BRAZIL, WE NOW OFFER
CONSUMERS 26 PACKAGE OPTIONS
FOR BRAND COCA-COLA AT
DIFFERENT PRICE POINTS TO
MEET THE NEEDS OF AN
ECONOMICALLY DIVERSE
CONSUMER BASE.





Our growth strategy in developing markets is to leverage the scale and reach of our system to shape and capture value. We do this by sharpening our execution at the point of sale and expanding our brand portfolio. Developing markets are expected to contribute approximately 20 percent of incremental population growth over the next 10 years.¹ Personal expenditure per capita in these markets is expected to increase by 65 percent over the next decade.¹ And we anticipate that developing markets will contribute approximately one quarter of our incremental unit case volume by 2020.

In developing markets, we are focused on growing annual consumption of our beverage products. We work with our bottling partners to establish new customer relationships and grow existing ones, from street vendors and restaurants to large-scale grocers. We also invest in building the scale and capabilities of our distribution network so we can deliver more products to our customers.

Once we establish more outlets to sell our products and reach consumers, we can selectively expand our portfolio as consumer demand evolves. We introduce new products to the market where they make sense, moving beyond Trademark Coca-Cola to juices and juice drinks, energy drinks, teas, coffees, packaged waters and sports drinks. We start with products that have been successful in developed markets and then innovate products specifically targeted for a market as we grow our consumer base. We also strengthen our marketing in the region through media advertisements, billboards in high-traffic areas and connecting with consumers through mobile phone marketing and newly established loyalty programs.

Our investment in developing markets is a longer-term strategy. After years of making these investments and enhancing our overall presence and offerings in these markets, we are poised to capture the industry growth opportunities.



Introducing low- and no-calorie beverages in developing markets helps us further extend our sparkling portfolio while meeting a broader range of consumer needs and preferences. **Coca-Cola Zero**, which was originally launched in the United States in 2005, has been launched in 133 markets globally. The brand's unit case volume grew 9 percent in 2009, selling nearly 650 million unit cases.

The **Del Valle**® trademark has helped us grow our juice and juice drink portfolio throughout developing countries in Latin America. Its brands of fruit juices, nectars and other products are in 17 markets across Latin America, North America and Europe. Unit case volume for the Del Valle trademark more than doubled in 2009 for a total of more than 150 million unit cases sold.



¹ Source: United Nations Department of Economic and Social Affairs

"Consumer access and system alignment are key to our growth in emerging markets. In 2009, we were able to grow our unit case volume in many emerging markets like China, India and the Philippines by growing our customer base, improving our routes to market, innovating new products and placing more coolers in high-traffic areas."

Irial Finan

President, Bottling Investments Group

"Over the next 10 years, China, Indonesia, Thailand and Vietnam are key emerging markets to follow in the Pacific Group. By effectively managing our business ahead of the projected growth rates for these countries, we have the opportunity to double revenues and consumption rates in the Pacific Group by 2020."

Glenn Jordan

President, Pacific Group



WE INVEST IN
EMERGING MARKETS TO
FUEL GROWTH. IN CHINA, THE
COCA-COLA SYSTEM IS INVESTING
\$2 BILLION OVER THE NEXT THREE
YEARS TO OPEN NEW PLANTS,
FUND INNOVATION PROGRAMS
AND PLACE MORE COOLERS
THROUGHOUT THE COUNTRY
TO DRIVE ON-THE-GO
CONSUMPTION.

In emerging markets, development is under way. Populations are growing, economies are growing and the NARTD beverage industry is relatively small—roughly one-fourth the size and value of the industry in developing markets and one-seventh the size and value of the industry in developed markets. However, over the next decade we anticipate that 70 percent of the world's population growth will be in emerging markets, and the amount of money available to consumers who live in these markets will double.¹ Based on these projections, we expect emerging markets to contribute more than half of our volume growth by 2020, making our investment and performance in these markets critical to our continued success.

In most emerging markets, Coca-Cola is a well-recognized brand but consumption rates and consumer familiarity with our products are low. Our growth strategy in emerging markets is to make Coca-Cola a part of consumers' daily lives and establish a large consumer base. We do this by investing ahead of demand. We work with our bottling partners to build our infrastructure—bottling plants and distribution networks that have a low cost-per-unit case that can reach millions of consumers quickly—and establish a broader customer base. This increases our scale and gives consumers more access to our brands. Together with our bottling partners, we also invest in placing as many coolers in a market as we can to grow consumption. And we create simple, relevant advertising that connects our brands to consumers in their homes and at the point of sale.

We work to be the first to gain access to a market and grow along with it by giving consumers access to our products and making them affordable. We often start with a very limited number of brands and package sizes and as the economy grows, so does our business. In these markets, we aim to develop a sustainable long-term business and increase our scale much faster than our competitors.



We have had success extending our portfolio of juices and juice drinks to consumers in emerging markets with **Minute Maid Pulpy™**. The brand was developed specifically for consumers in the Pacific and Eurasia, combining juice and orange pulp to satisfy their beverage tastes. Minute Maid Pulpy currently sells in nine markets in the Pacific and two in Eurasia. In 2009, the brand's unit case volume grew 40 percent.

Sprite is a key brand for our continued growth in many emerging markets. Sprite is the No. 1 sparkling beverage in China and the No. 2 sparkling beverage in India behind Thums Up®. In 2009, Sprite unit case volume grew 18 percent in China and 36 percent in India.



¹ Source: United Nations Department of Economic and Social Affairs

TRADEMARK COCA-COLA GLOBAL GROWTH

2.9B

2009

2.6B
1989



NORTH AMERICA

2.4B

2009

1.1B
1989



EUROPE

4.3B

2009

1.8B
1989



LATIN AMERICA

"Trademark Coca-Cola is the oxygen for our Company. The profits from its sales enable us to invest in innovating new products, create new marketing strategies and improve our market presence, allowing us to return value to our shareowners. We are focused on continually growing the trademark and further connecting it with consumers."

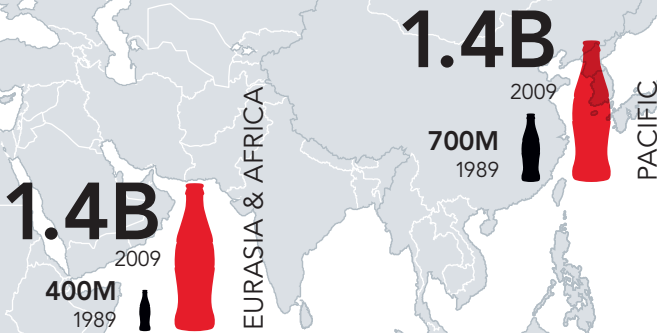
Gary Fayard

Executive Vice President and
Chief Financial Officer

The sales of Trademark Coca-Cola, which includes Coca-Cola, Coca-Cola Zero and Diet Coke®/Coca-Cola light®, are what fuel our business. The growth and success of Trademark Coca-Cola enables the Coca-Cola system to further invest in programs, marketing and innovation. Over the past 20 years, Trademark Coca-Cola has sold an incremental 5.8 billion unit cases. This incremental unit case growth spans every operating group, with the largest growth in Latin America, Europe, and Eurasia and Africa. While a significant amount of this growth is attributed to emerging and developing markets, Trademark Coca-Cola continues to also grow in developed markets, and we are confident it will continue to grow globally.

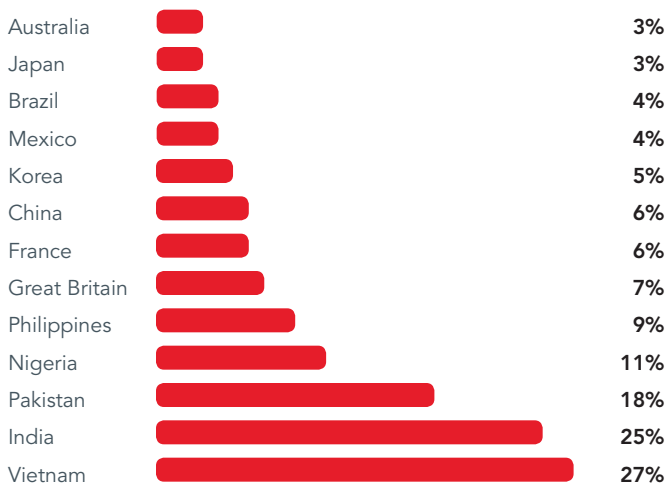


5.8 billion
incremental unit
cases of Trademark
Coca-Cola sold from
1989 to 2009



GROWING OUR BUSINESS THROUGH TRADEMARK COCA-COLA

TRADEMARK COCA-COLA 2009 UNIT CASE
VOLUME GROWTH (SELECT MARKETS)



It is hard to imagine our Company selling only one beverage, but 124 years ago it was a reality. Since that time, we have grown into the world's largest beverage company, with a portfolio of more than 500 brands and more than 3,300 beverage products that include a wide range of full-, reduced-, low- and no-calorie sparkling beverages, waters, sports and energy drinks, teas, coffees and dairy- and soy-based beverages. But even with this tremendous variety, brand Coca-Cola remains vital to our continued growth and portfolio success.

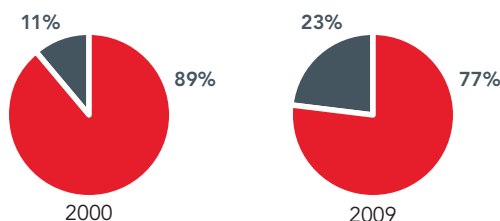
Coca-Cola is the Company's only product that sells in every market where we operate, and Coca-Cola Zero and Diet Coke/Coca-Cola light are not far behind. Each of these Trademark Coca-Cola brands has annual retail sales of more than \$1 billion. They also yield high profits for the Coca-Cola system. These profits allow our bottling partners to continue expanding and improving their distribution networks and allow our Company to invest in relevant marketing initiatives and product innovations to continue to meet the needs of our consumers. Both are integral steps toward achieving the goals outlined in our 2020 Vision.

In 2009, we gained volume and value share globally in NARTD beverages. We experienced significant growth among some of our core sparkling brands and new still brands. Our strategic relationship with illycaffè SpA helped us grow our ready-to-drink (RTD) coffee unit case volume as well as gain volume and value share in Europe. And we continued to make significant investments in expanding our active lifestyle brand glacéau vitaminwater and the Minute Maid and Simply juice portfolios. In fact, in 2009, Simply trademark became the Company's 12th brand, in addition to Coca-Cola, to have annual retail sales of more than \$1 billion, joining Coca Cola Zero, Diet Coke/Coca-Cola light, Sprite, Fanta, Minute Maid, Dasani, Aquarius®, Powerade, Sokenbicha®, Georgia® Coffee and glacéau vitaminwater.



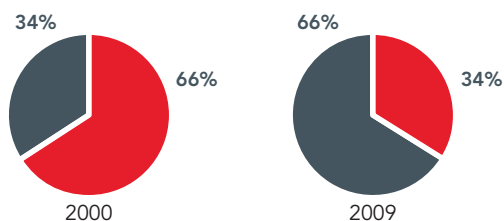
TOTAL UNIT CASE VOLUME MIX

- Sparkling Beverages
- Still Beverages



INCREMENTAL UNIT CASE VOLUME MIX

- Sparkling Beverages
- Still Beverages





COCA-COLA IS
A \$56 BILLION
BRAND.¹

GLOBAL NARTD BEVERAGE LEADERSHIP

No. 1 Sparkling Beverages
Juices and Juice Drinks
RTD Coffees
RTD Teas

No. 2 Sports Drinks

No. 3 Packaged Water
Energy Drinks

2009 STILL BEVERAGE UNIT CASE VOLUME GROWTH

8% WORLDWIDE

11% INTERNATIONAL²

7%

Packaged
Water



15%
Ciel®



33%
glacéau
smartwater



76%
Ice Dew®

9%

Juices and
Juice Drinks



31%
Simply



33%
Del Valle



40%
Minute Maid
Pulpy

14%

Teas



6%
Matte Leão®



18%
Frestea³



86%
Gold Peak®

35%

Energy
Drinks



27%
Relentless®



108%
Gladiator®



163%
Mother®

IN 2009,
WE INTRODUCED
COCA-COLA ZERO IN
26 COUNTRIES, BRINGING
THE TOTAL TO 133 COUNTRIES,
REPRESENTING MORE
THAN 90% OF OUR GLOBAL
SPARKLING UNIT
CASE VOLUME.

2009 SPARKLING BEVERAGE UNIT CASE VOLUME GROWTH

1% WORLDWIDE

2% INTERNATIONAL²



2%
Coca-Cola



6%
Sprite



9%
Coca-Cola
Zero



35%
Thums Up

¹ Source: Euromonitor International and internal estimates

² Excludes North America operating group

³ FRESTEA is the Trademark of Beverage Partners Worldwide, S.A.

When we think about innovating for tomorrow's consumer, we look across our entire value chain. From the ingredients we source to the beverages we produce, the materials they are packaged in and the way the products are delivered to consumers, we believe each of these factors can impact consumer purchasing decisions. And we focus our innovations and investments accordingly.

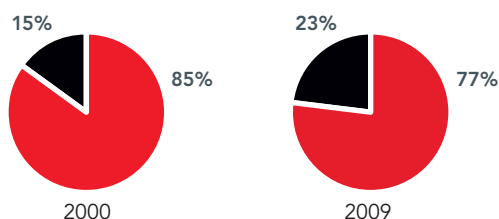
We are committed to offering a beverage for every lifestyle, life stage and occasion, where it also makes sense for our long-term business growth. As we work to grow our market share and maintain our relationships with consumers, we focus our thinking on what consumers want today and anticipating what they will want tomorrow. From the added benefits of vitamins and minerals to calorie reductions, new ingredients, sweeteners and tastes, we are constantly challenging ourselves to identify high-quality additions to our portfolio. These efforts help us improve our connections with consumers and the overall value of our brands.

In 2009, we made significant investments in innovation, bringing new beverage products to market in every category and examining ways to enhance our current portfolio of products.



UNIT CASE VOLUME MIX

- Regular
- Low- and No-Calorie



"Consumers will always love Coca-Cola, but we know that they want more variety and choice in their beverages and the way that those beverages are delivered to them. We are anticipating consumers' beverage needs and working to bring new products to market that meet those needs faster and with more variety in package sizes, low- and no-calorie options, and environmentally focused packaging and products. Our consumer base is growing and changing, and we are working to meet its needs today and tomorrow."

Joe Tripodi
Executive Vice President and Chief
Marketing and Commercial Officer

In 2009, we initiated a complete **rebranding of our global juice packaging** to drive consistency in Company juice products from market to market. Brands such as Minute Maid, Cappy® and Del Valle started being delivered to consumers in the new packaging in July. Our unit case volume for juices and juice drinks in 2009 was up 9 percent worldwide and 14 percent internationally.¹

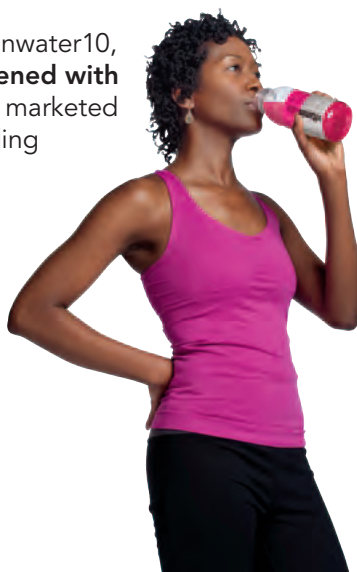


Introduced **illy® issimo™** premium RTD coffee products to consumers in Cyprus, Germany, Korea and the United States through our strategic partnership with illycaffè SpA, helping more than double the brand's 2009 unit case volume.

WE REFORMULATED POWERADE TO POWERADE ION 4™, WHICH REPLENISHES FOUR KEY ELECTROLYTES THAT ARE DEPLETED DURING A WORKOUT, OFFERING CONSUMERS A COMPLETE SPORTS DRINK. IN 2009, THE POWERADE TRADEMARK SOLD MORE THAN 250 MILLION UNIT CASES.



We introduced glacéau vitaminwater10, low-calorie **beverages sweetened with rebiana**—a natural sweetener marketed under the Truvia™ brand—adding nearly 20 million unit cases of incremental volume to the glacéau vitaminwater brand. We will continue to introduce new flavors and formulations naturally sweetened with Truvia to the glacéau family of brands.



Still beverages are an important part of our growth plan in China. Today, they account for 32 percent of our unit case volume in China and will continue to grow as consumer needs evolve in this market. In October, we launched **Minute Maid Pulp Super Milky**, a creamy and refreshing drink blend of fruit juice, milk powder, whey protein and coconut bits. Its launch builds on the success of the Minute Maid brand in China and targets the country's fast-growing dairy drink category—a new category for our Company.

¹ Excludes North America operating group

We create valuable, lasting connections with consumers by focusing on the areas where they live, eat, work, play, exercise and relax. The way consumers spend their time and the media they consume have changed rapidly over the last 10 years and continue to evolve. To create and maintain the consumer connections we need to achieve our 2020 growth targets, we use a marketing media framework that integrates paid, earned and owned media.

In the paid media space, we have spent more than 120 years purchasing media and using it to build our global brands. Today, we are focused on driving innovation and productivity across our paid advertising investments. This approach increases consumer engagement, while also driving effectiveness and efficiency for our marketing programs.

Earned media is an increasingly important dimension of how consumers form their opinions of our brands. We are engaging with consumers across the earned media landscape—from Facebook® and Twitter® to influential blogs, respected community voices and sustainability rating agencies. We are participating in the conversation and understanding what consumers believe and want to know about our Company and our brands.

Owned media is inextricably tied to our legacy of ubiquitous presence. From our coolers to our trucks, packaging and loyalty websites, we are expanding and reconsidering our owned assets as marketing opportunities and using them to connect with and engage consumers around the world.



AT THE END OF 2009, OUR "OPEN HAPPINESS" CAMPAIGN WAS ACTIVE IN MARKETS REPRESENTING APPROXIMATELY 95% OF OUR GLOBAL COCA-COLA UNIT CASE VOLUME.



Driving Marketing Productivity

We are focused on driving productivity improvements throughout the marketing function, from creating sponsorship activation toolkits that can be customized for any market to creating global advertising and marketing tools. Coca-Cola Design Machine™ enables associates across all functions in almost every market to access and customize Company-approved print advertising, product photography and packaging designs in multiple formats—decreasing the need for external agency support and expediting rights and approvals for these marketing assets. More than 65 of our bottling partners also have access to the tool. Since its inception in 2006, the tool has delivered more than \$50 million in savings and cost avoidance.

COCA-COLA FREESTYLE: MAKING CONSUMERS BEVERAGE INNOVATORS

"By giving consumers choice and variety and the opportunity to make more than 100 different branded beverages at the touch of a button, **Coca-Cola Freestyle** provides a fun, interactive experience that connects our brands with consumers. It revitalizes the fountain heritage of our Company by letting consumers be their own beverage innovators, with choices tailored completely to their needs. And, at the same time, it allows us to monitor new beverage ideas and gauge their popularity among consumers while managing beverage inventory."

Bilal Kaafarani

Vice President, Research and Innovation

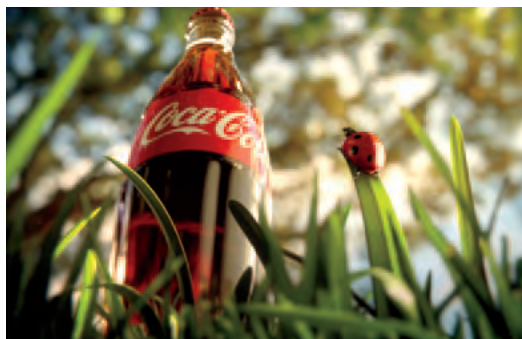


Our activation of our **2010 FIFA World Cup™** sponsorship started in 2009 when we kicked off a 225-day World Cup Trophy Tour, touching 86 countries. It is one of many activations that will help us connect with hundreds of millions of consumers in more than 200 countries. In 2010, we will continue the Trophy Tour and launch global advertising, online programs and commemorative packaging. This global football event is the single-largest sporting event in the world and will help us connect with consumers in every market.



Our sponsorship of the **Vancouver 2010 Olympic Winter Games** included a 12-month brand activation program in Canada, which started in February 2009. We also launched a widespread program across 11 countries for the Olympic Torch Relay and hosted consumer and customer events as well as the "Open the Games" digital experience, which was fully activated in Canada, the United States and six European countries.

Won the **2009 Emmy® Award** for "Outstanding Commercial" from the Academy of Television Arts and Sciences for our animated television advertisement *Heist*—marking our Company's first Emmy Award. One of the first "Open Happiness" television advertisements, *Heist* debuted during Super Bowl XLIII in North America in January 2009.



We connect with millions of fans every day through our brands' **Facebook** pages, creating a dialogue that allows us to build our brand assets and strengthen our consumer relationships. Fans can access our advertisements, Coca-Cola applications and downloads, and get live updates about our Company.



Our online loyalty programs connect us with consumers and track what brands consumers are purchasing. In the United States, **My Coke Rewards** has more than 14 million members and has surpassed its 1 billionth product code entered. Globally, we have more than 20 online loyalty programs.



2020 VIS

We consider urbanization to be a major driver of our continued growth through 2020. Significant population and wealth growth across key cities will help us increase our consumer base and unit case volume. These major cities for growth cut across developed, developing and emerging economies, and all are cities where we already have a large market presence today. We plan to grow in these cities by strengthening our distribution networks, growing our portfolio, and increasing the sales and per capita consumption of our beverages.

CITIES KEY TO OUR GROWTH

VISION

"We sell moments of pleasure, cents at a time, 1.6 billion servings every day, and we feel that there is tremendous continued opportunity both today and tomorrow. In the coming decade, as a billion new consumers enter into the middle class around the world, we see great opportunity for our per capita consumption to continue rising. And we firmly believe that our Coca-Cola system is ideally and uniquely positioned to capture this opportunity and achieve the goals of our 2020 Vision."

Muhtar Kent
Chairman and Chief
Executive Officer

● Top 60 cities for gross domestic product (GDP) growth in the next 10 years¹

Over the next 10 years, many cities around the world will experience significant GDP growth. As the GDP of a city grows, so does our potential to sell our beverages and expand our business to neighboring cities, villages and regions where our market presence may not be as strong.



INCREMENTAL GDP GROWTH THROUGH 2020 (SELECT CITIES)¹ (in billions)

New York		\$325
Tokyo		\$313
Mexico City		\$232
London		\$199
Shanghai		\$181
São Paulo		\$147
Mumbai		\$141
Jakarta		\$127
Istanbul		\$124
Moscow		\$113
Cairo		\$92

¹ Source: United Nations Department of Economic and Social Affairs, and PricewaterhouseCoopers Analysis

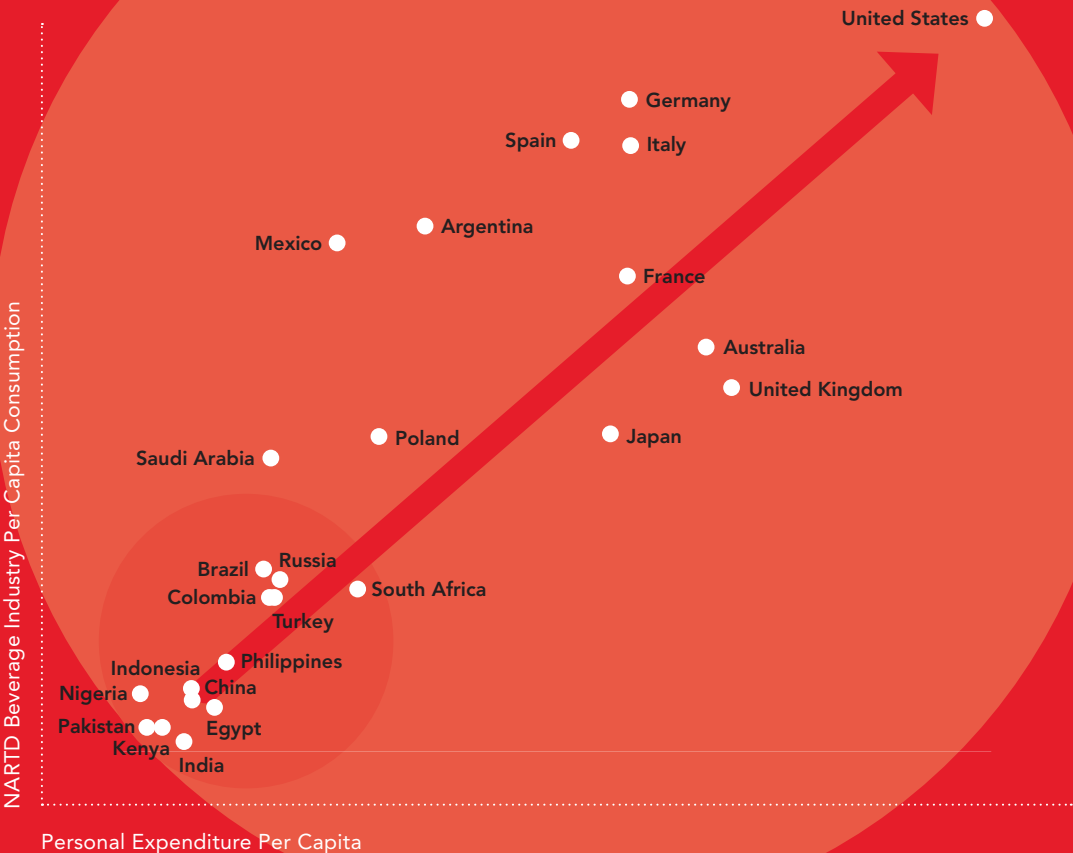
A GROWING WORLD OF REFRESHMENT

Throughout our 124-year history, we have witnessed the positive correlation between wealth and the increase in consumption of NARTD beverages. From now to 2020, more than 1 billion people will join the middle class, and the per capita wealth for individuals will increase by nearly 30 percent.¹ We plan to capture our share of this growth in every country where we operate and are focused on the countries where wealth will grow the most in the next 10 years.

“There is a direct correlation between the growth of per capita consumption of NARTD beverages and the growth of individual wealth and personal expenditure. We see strong individual wealth growth over the next 10 years in almost every market where we operate globally, with significant growth in emerging and developing markets. We are confident in our ability to capture a strong share of this growth because of our current market presence and our growth strategies for the future.”

John Farrell
Vice President, Strategy

PER CAPITA CONSUMPTION VS. PERSONAL EXPENDITURE¹



¹ Source: United Nations Department of Economic and Social Affairs

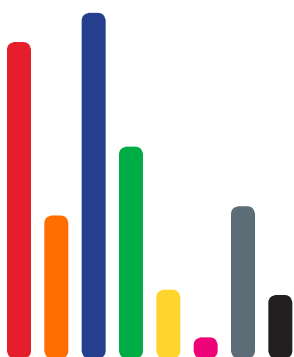
By 2020, we believe the world will experience significant social and economic shifts, from a population increase of more than 800 million people to nearly 900 million people moving into urban areas and more than 1 billion people joining the middle class. These trends indicate there will be more people with more disposable income who potentially will tap into refreshment and convenience. And these trends will positively affect the opportunity and growth across all categories and geographies for the NARTD beverage industry.

Over the next decade, the NARTD beverage industry is expected to grow retail sales approximately 6 percent per year—adding nearly 50 billion unit cases and expanding retail sales by \$500 billion. This growth will increase retail sales in the NARTD industry to more than \$1 trillion by 2020 and open up a new world of opportunity for our Company.

We are positioning the Coca-Cola system to meet the beverage needs of the consumers of today and tomorrow. Working with our bottling partners, we are focused on realigning our business, go-to-market strategies and innovation platforms to capture as much of this growth as possible now through 2020, while continuing to drive our global beverage leadership.

2010–2020 INCREMENTAL GROWTH IN NARTD BEVERAGE CATEGORIES¹

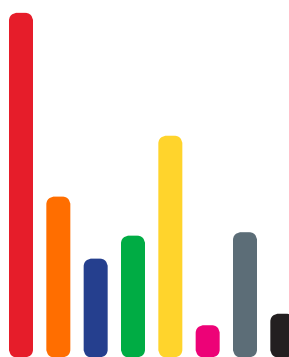
- Sparkling Beverages
- Juices/Juice Drinks
- Packaged Water
- RTD Coffees and Teas



50 billion in unit cases

This chart represents the incremental 50 billion unit cases of volume split across each category.

- Energy Drinks
- Sports Drinks
- Soy and Value-Added Dairy²
- Other



\$500 billion in retail sales

This chart represents the incremental \$500 billion in retail sales split across each category.

¹ Information regarding projected incremental category growth is based upon Company management's internal assumptions and projections. Although we believe our expectations are based upon reasonable assumptions, we cannot guarantee future results as such projections are dependent on the occurrence of future events that cannot be assured. Actual category growth results achieved may vary from the projections above.

² Soy and value-added dairy includes drinkable yogurt, flavored milk and soy-based beverages.



Launched in North America in 2009, our new **90-calorie sleek “mini can”** allows consumers to enjoy Coca-Cola, Cherry Coca-Cola®, Sprite, Fanta Orange and Barqs® while managing their portions.



In March 2009, we announced our **Replenish Africa Initiative (RAIN)**—a six-year, \$30 million commitment to provide access to safe drinking water and sanitation to at least 2 million Africans by 2015.



In November 2009, we introduced **plantbottle**, a new, 100 percent recyclable PET plastic bottle made from up to 30 percent plant-based, renewable materials. The packaging is currently being piloted with Dasani and Coca-Cola products in Denmark, Japan and North America.



Since 2000, we have helped independent entrepreneurs create more than 3,000 local **Micro Distribution Centers (MDCs)** to distribute Coca-Cola products in Africa, employing more than 13,500 people. Approximately 900 of the MDCs are owned by women.



In Japan, we sell **Georgia Green Planet Café Au Lait**. For every bottle sold, 1 kilogram of carbon dioxide (CO₂) emissions credits is purchased, offsetting an estimated 2,900 metric tons of CO₂ emissions in Japan in 2009.



We sponsor more than 150 physical activity programs in more than 100 countries. One of these programs is **Copa Coca-Cola**, a free football program that has reached more than 600,000 students in 10,000 schools and youth clubs spanning all of our geographic operating groups.



In December 2009, we announced that 100 percent of our **new vending machines, coolers and fountains** will be HFC-free by 2015. Additionally, we plan to install 150,000 HFC-free cold drink equipment units in 2010.

The Coca-Cola system is committed to making a lasting, positive difference in the world. We are constantly working to keep our products affordable and available to consumers and make our business more environmentally and socially beneficial to the communities we serve. And we believe that investing in the economic, environmental and social development of communities will help our business grow.

LIVE POSITIVELY™ is our commitment to making a positive difference in the world by redesigning the way we work and live so that sustainability is part of everything we do. We understand that consumers make purchasing decisions about beverage brands based on the great taste and quality of the products as well as considerations about nutrition and health and how the product will impact their world. People want to interact with brands and companies that share their values and are doing their part to protect and enhance people's lives, communities and the world. By engaging in sustainable business practices and helping to improve the lives of people in the communities we call home, we earn the social license to operate and the opportunity to thrive.

LIVE POSITIVELY is a way for us to think holistically and globally about sustainability efforts throughout the Coca-Cola system. It includes goals, metrics and principles for our work across seven core areas key to our business sustainability: Beverage Benefits; Active Healthy Living; Community; Sustainable Packaging; Water Stewardship; Energy Management and Climate Protection; and Workplace.

A SUSTAINABLE
BUSINESS IN ACTION



"As we work to implement our 2020 Vision, sustainability is integral to how we approach the business. That is why we are working to embed sustainability across our entire value chain—from our suppliers and innovation partners to our work with our bottling partners, customers and consumers. It is the right thing to do for our business and the planet."

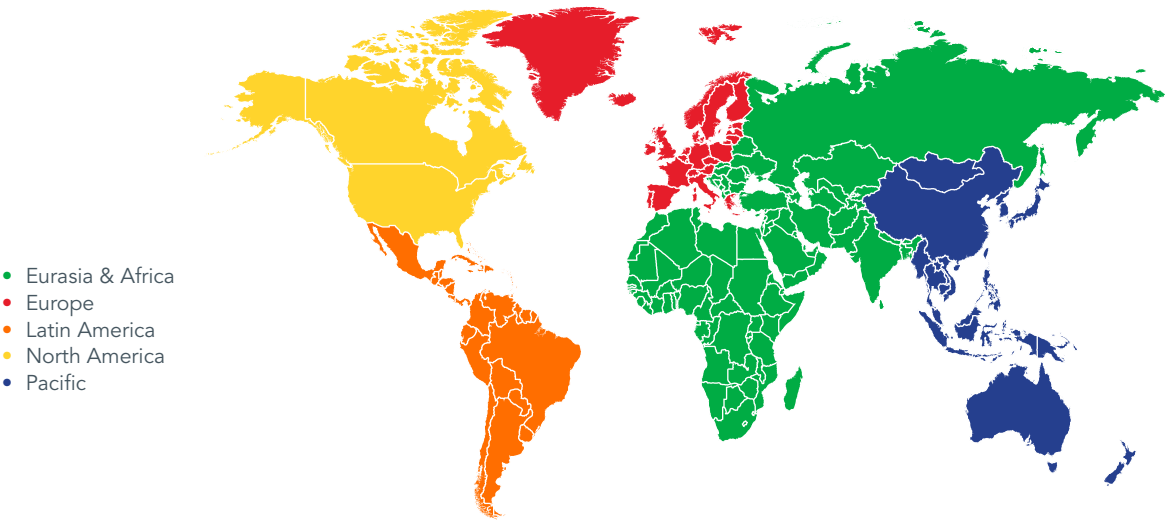
Jeff Seabright
Vice President, Environment and Water

"LIVE POSITIVELY is the call to action we use to drive sustainability. Our highest priority work is helping people achieve happy, active, healthy lives. We achieve this through the array of beverage choices we offer, and our commitments that encourage physical activity and educate consumers about our beverages so they can choose what is right for them."

John Reid
Vice President, Corporate Social Responsibility

LIVE  POSITIVELY™





24.4 BILLION
UNIT CASES WORLDWIDE

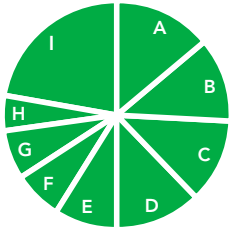
2009 WORLDWIDE UNIT CASE
VOLUME GEOGRAPHIC MIX



UNIT CASE VOLUME GROWTH

	All Beverages		Sparkling Beverages	Still Beverages
	2009 vs. 2008 Growth	5-Year Compound Annual Growth	2009 vs. 2008 Growth	2009 vs. 2008 Growth
Eurasia & Africa	4%	8%	3%	8%
Europe	(1%)	3%	(1%)	2%
Latin America	6%	7%	3%	24%
North America	(2%)	0%	(3%)	1%
Pacific	7%	6%	6%	8%
Bottling Investments	2%	N/A	N/A	N/A
Worldwide	3%	4%	1%	8%

2009 UNIT CASE VOLUME BY GEOGRAPHY



A. South Africa	14%
B. East & Central Africa	12%
C. India	12%
D. Turkey	12%
E. Russia	9%
F. Middle East	7%
G. Southern Eurasia	7%
H. Nigeria	5%
I. Other	22%

In 2009, we outgrew the industry in this period of economic downturn. Our unit case volume grew 4 percent, led by 31 percent growth in India, 21 percent growth in Algeria, 17 percent growth in Pakistan and 9 percent growth in Kenya. We launched nearly 150 products in 2009, supported by packaging and product innovations, including Maaza® Pulp in India, Fruitopia® in Kenya, Dobriy® Apple Vanilla Cinnamon in Russia and Cappy Lemonade in Turkey. We also introduced Burn to five markets in Africa.

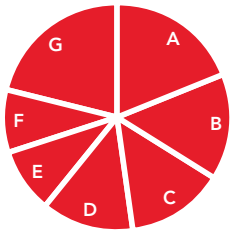
"We continue to invest to capture growth across Eurasia and Africa. In 2009, we focused on growing our juices and juice drinks, sparkling beverages and energy drinks portfolios and category leadership. We also made substantial investment commitments of \$12 billion during the next 10 years in Africa and \$1 billion over the next three to five years in Russia."

Ahmet Bozer
President, Eurasia & Africa Group



EURASIA & AFRICA

2009 UNIT CASE VOLUME BY GEOGRAPHY



A. Eastern Europe	19%
B. Germany	15%
C. Spain	14%
D. Great Britain	13%
E. France	9%
F. Italy	9%
G. Other	21%

In Europe, we had a very challenging year as we faced significant economic headwinds. While our overall unit case volume was down 1 percent for the year, we increased volume in key developed markets across Western Europe, including 6 percent in France, 4 percent in Great Britain and 2 percent in Italy. This growth was fueled by sales of Trademark Coca-Cola, the expansion of Powerade, illy issimo¹ and Burn, and providing value pricing and new package sizes to consumers.

"This year has proved the strength of our brands, our bottling partners and the agility of our business in the face of rapidly changing market conditions. While our unit case volume declined, we were able to increase our value share across key markets, and we have been able to breathe new life into our more established markets."

Dominique Reiniche
President, Europe Group



EUROPE

¹ Rights owned through joint venture

LATIN AMERICA

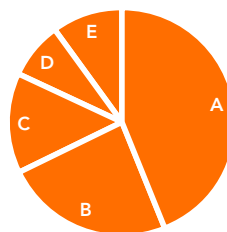
In 2009, our unit case volume growth of 6 percent led to volume share and value share gains across nearly all beverage categories. This performance made Latin America the Company's largest operating group in terms of unit case volume for the third consecutive year. We attribute much of this growth to strong results leveraging affordability strategies and maintaining market investment levels. Brand Coca-Cola unit case volume grew 4 percent, while still beverage unit case volume grew 24 percent.



"We continue to focus on productivity, improving marketplace execution and bottler alignment across this fast-growing region. Our strategic acquisition of Brisa® and the expansion of the Del Valle brands to additional regions helped fuel our growth in 2009."

José Octavio Reyes
President, Latin America Group

2009 UNIT CASE VOLUME
BY GEOGRAPHY



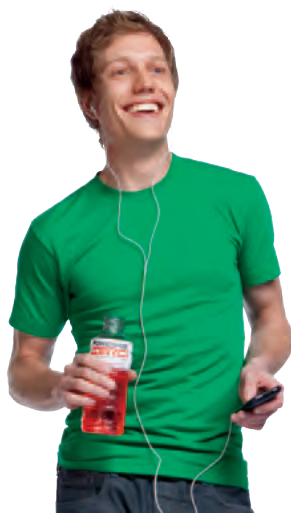
A. Mexico	44%
B. Brazil	24%
C. Latin Center	14%
D. Argentina	8%
E. Other	10%

NORTH AMERICA

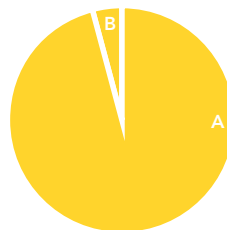
We continued to make progress in 2009, growing both volume share and value share in the marketplace. Coca-Cola Zero delivered double-digit volume growth for the fourth consecutive year. We expanded availability of the iconic Coca-Cola contour package in single-drink and 2-liter bottles. And our still brands, led by glacéau, Powerade and Simply, outperformed the total still category for the second consecutive year.

"In 2009, our focus remained consistent: build healthy brands, healthy customer relationships and a healthy system that is capable of working together to serve consumers and customers in the most effective and efficient way. We were able to deliver on this plan, and Trademark Coca-Cola increased its favorite brand score advantage, supporting significant growth in revenues and system profitability."

Sandy Douglas
President, North America Group

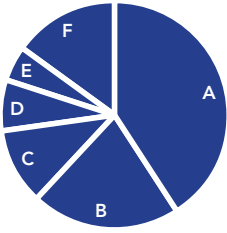


2009 UNIT CASE VOLUME
BY GEOGRAPHY



A. United States	94%
B. Canada	6%

2009 UNIT CASE VOLUME BY GEOGRAPHY



A. China	41%
B. Japan	21%
C. Philippines	11%
D. Australia	7%
E. Thailand	5%
F. Other	15%

In 2009, we delivered 7 percent unit case volume growth in the operating group. In Japan, we maintained our NARTD beverage leadership, with share gains in still beverages including sports drinks, juices and juice drinks, and water. In Korea, unit case volume grew 6 percent as a result of strong system execution. Philippines recorded significant brand Coca-Cola growth and gained category share with Original Leaf Tea®. And we increased share in sparkling beverages and energy drinks in Australia.

"Growth in developing and emerging markets continues to be important in the Pacific. China unit case volume has grown double digits for the past eight years driven by Coca-Cola, Sprite and Minute Maid Pulpy. We grew brand Coca-Cola 27 percent in Vietnam and made significant volume and value share gains in sparkling beverages in Thailand."

Glenn Jordan
President, Pacific Group



PACIFIC

"In 2009, despite a challenging economic environment, we delivered strong results. Keeping a laser-sharp focus on marketplace execution and capability development was critical, as was our ability to innovate across categories. All of this was underpinned by continuously ensuring that we are building a culture of sustainability and responsibility toward the environment."

"We feel very good about the progress we have made, and the quality of the investments we are making. Most of all, we feel good about the investments we are making in our people, which are paying off in a very rich way."

Irial Finan
President, Bottling
Investments Group

In 2009, we continued to evolve the strategies for Bottling Investments Group. Our core focus on marketplace execution, operational excellence and people development generated strong performance. As a result, we grew unit case volume 2 percent and gained volume share and value share in many key markets of the group. We also opened 375,000 new outlets in 2009, placed an incremental 290,000 new coolers—the majority being our new energy-efficient models—and continued building market segmentation capabilities to ensure consumers have access to our brands at the right price. We remained focused on people development and the implementation of Coke One, our end-to-end bottler operating model that includes standard processes, data and systems.



BOTTLING INVESTMENTS

Established in 1886, The Coca-Cola Company operates in more than 200 countries and markets more than 500 brands and 3,300 beverage products. These products include sparkling beverages and still beverages, such as waters, juices and juice drinks, teas, coffees, sports drinks and energy drinks. We have four of the world's top five nonalcoholic sparkling beverage brands: Coca-Cola, Diet Coke, Sprite and Fanta.

The Coca-Cola System

We are a global business that operates on a local scale in every community where we do business. We create global reach with local focus because of the strength of the Coca-Cola system, which comprises our Company and our bottling partners—more than 300 worldwide. Our Company manufactures and sells concentrates, beverage bases and syrups to bottling operations; owns the brands; and is responsible for consumer brand marketing initiatives. Our bottling partners manufacture, package, merchandise and distribute the finished branded beverages to our customers and vending partners, who then sell our products to consumers.

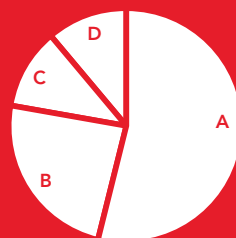
All bottling partners work closely with customers—grocery stores, restaurants, street vendors, convenience stores, movie theaters and amusement parks, among many others—to execute localized strategies developed in partnership with our Company. Customers then sell our products to consumers at a rate of 1.6 billion servings a day.

Our business operations are divided into the following geographies: Eurasia and Africa, Europe, Latin America, North America and Pacific, as well as our Bottling Investments Group.

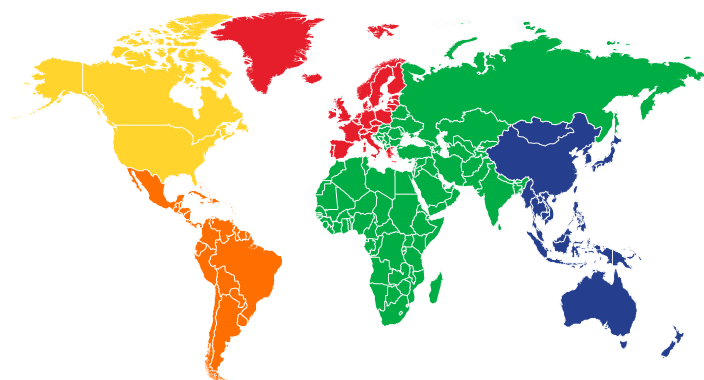
To learn more, visit www.ourcompany.thecoca-colacompany.com.

COMPANY'S 2009 WORLDWIDE UNIT CASE VOLUME BY BOTTLER RELATIONSHIP

A. Noncontrolling Equity Interest	56%
B. No Ownership Interest	23%
C. Controlling Interest	11%
D. Other ¹	10%



¹ Ten percent of our unit case volume was produced by our foodservice operations, as well as by our finished beverage operations, which produce products such as juices and juice drinks and sports drinks.



THE COCA-COLA COMPANY GLOBAL WORKFORCE:

92,800²

• North America Group	10,800
Bottling Investments	1,200
• Latin America Group	4,200
Bottling Investments	8,400
• Europe Group	2,500
Bottling Investments	13,500
• Eurasia & Africa Group	2,500
Bottling Investments	20,300
• Pacific Group	2,600
Bottling Investments	26,800

COMPANY EQUITY STAKE IN LARGE BOTTLING PARTNERS

Coca-Cola Enterprises Inc.³ (CCE)

CCE is the world's largest marketer, producer and distributor of Coca-Cola beverages. CCE operates in 46 U.S. states, in Canada and in six European countries.

Percent of Company's
2009 Worldwide
Unit Case Volume

16%

Our Ownership Interest
as of December 31, 2009

34%

Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. (Coca-Cola FEMSA)

Coca-Cola FEMSA is the third-largest Coca-Cola bottler in the world. Coca-Cola FEMSA operates in Mexico and also in eight countries in Central America and South America.

Percent of Company's
2009 Worldwide Unit
Case Volume

10%

Our Ownership Interest
as of December 31, 2009

32%

Coca-Cola Hellenic Bottling Company S.A. (Coca-Cola Hellenic)

Coca-Cola Hellenic is the fourth-largest bottler of Coca-Cola beverages, operating in 27 countries in Europe and in Nigeria—serving a population of approximately 560 million people.

Percent of Company's
2009 Worldwide Unit
Case Volume

8%

Our Ownership Interest
as of December 31, 2009

23%

Coca-Cola Amatil Limited (Coca-Cola Amatil)

Coca-Cola Amatil is the largest independent Coca-Cola bottler in the Pacific region and one of the world's top Coca-Cola bottlers.

Percent of Company's
2009 Worldwide Unit
Case Volume

2%

Our Ownership Interest
as of December 31, 2009

30%

² Corporate associates are included in the geographic area in which they work. Bottling Investments is an operating group with associates located in each of our five geographic operating groups. Numbers are approximate and as of December 31, 2009.

³ On February 25, 2010, we announced that The Coca-Cola Company will acquire the entire North America business of Coca-Cola Enterprises Inc.

MANAGEMENT

(Effective March 22, 2010)

Operations

EURASIA & AFRICA GROUP

Ahmet C. Bozer¹
President

East and Central Africa: Nathan Kalumbu
India and South West Asia: Atul Singh
Middle East and Southern Eurasia: Iain McLaughlin
North and West Africa: Curtis A. Ferguson
Russia, Ukraine and Belarus: Zoran A. Vucinic
South Africa: William Egbe
Turkey: Galya Frayman Molinas

EUROPE GROUP

Dominique Reiniche¹
President

Central and Southern Europe: Michael Holm Johansen
Germany: Hendrik Steckhan
Iberia: Marcos de Quinto
Northwest Europe and Nordics: James R. Quincey

LATIN AMERICA GROUP

José Octavio Reyes¹
President

Brazil: Xiemar Zarazúa
Latin Center: John Murphy
Mexico: Brian J. Smith
South Latin: Francisco Crespo

NORTH AMERICA GROUP

J. Alexander M. Douglas, Jr.¹
President

Canada: Nikos Koumettis
Sparkling Beverages: Katherine J. Bayne
Still Beverages: Brian P. Kelley
Venturing and Emerging Brands: Deryck van Rensburg

PACIFIC GROUP

Glenn G. Jordan S.¹
President

Paul K. Etchells
Deputy Group President

Greater China and Korea: Douglas Jackson
Japan: Dan Sayre
South Pacific: Gareth Edgecombe
ASEAN²: Manuel Arroyo

BOTTLING INVESTMENTS GROUP

Irial Finan¹
President

China, Malaysia and Singapore: Martin Jansen
Germany: Damian Gammell
India: T. Krishnakumar
Latin America, Japan and Philadelphia: Paul Mulligan
Middle East, Africa and Nordics: John Guarino
Philippines: Bill Schultz



¹ Person subject to the reporting requirements of Section 16 of the Securities Exchange Act of 1934

² Association of Southeast Asian Nations

Executive Officers of the Company

Muhtar Kent^{1,2}

Chairman of the Board of Directors and
Chief Executive Officer

Harry L. Anderson¹

Senior Vice President, Global Business and
Technology Services

Ahmet C. Bozer¹

President, Eurasia & Africa Group

Alexander B. Cummings, Jr.¹

Executive Vice President and
Chief Administrative Officer

J. Alexander M. Douglas, Jr.¹

President, North America Group

Ceree Eberly¹

Chief People Officer

Gary P. Fayard¹

Executive Vice President and
Chief Financial Officer

Irial Finan¹

Executive Vice President and President,
Bottling Investments and Supply Chain

Glenn G. Jordan S.¹

President, Pacific Group

Geoffrey J. Kelly¹

Senior Vice President and General Counsel

Dominique Reiniche¹

President, Europe Group

José Octavio Reyes¹

President, Latin America Group

Ingrid Saunders Jones

Senior Vice President,
Global Community Connections

Joseph V. Tripodi¹

Executive Vice President and Chief Marketing
and Commercial Officer

Clyde C. Tuggle¹

Senior Vice President, Global Public Affairs
and Communications

Jerry S. Wilson¹

Senior Vice President and Chief Customer
and Commercial Officer

Vice Presidents

Rudy M. Beserra, Latin Affairs

John M. Farrell, Strategy

Rick Frazier, Supply Chain

Javier Goizueta, McDonald's Division

William D. Hawkins III, General Tax Counsel

Eddie R. Hays, Science

Janet A. Howard, Diplomatic Relations

James A. Hush, Strategic Security and Aviation

Bilal Kaafarani, Research and Innovation

R. Jackson Kelly, Investor Relations

Connie D. McDaniel, Internal Audit

Chris Nolan, Corporate Treasurer

Marie D. Quintero-Johnson, Mergers and Acquisitions

Barclay T. Resler, Government Relations

Mary M.G. Riddle, Flavor Ingredient Supply

Ann T. Taylor, Global Business Services

Kathy N. Waller¹, Controller

Frederick P. Yochum, Corporate Supply Chain

Carol Crofoot Hayes, Corporate Secretary

Gloria Bowden, Assistant Corporate Secretary

Fiona K. Payne, Assistant Corporate Secretary

¹ Person subject to the reporting requirements of Section 16 of the Securities Exchange Act of 1934

² From January 1, 2009, through April 22, 2009, E. Neville Isdell served as Chairman of the Board of Directors, and Muhtar Kent was President and Chief Executive Officer. On April 22, 2009, E. Neville Isdell retired from the Company and the Board of Directors elected Muhtar Kent to serve as the Company's Chairman of the Board of Directors.

BOARD OF DIRECTORS



Row 1 (from left to right)

Sam Nunn^{5,7}

Co-Chairman and Chief Executive Officer,
Nuclear Threat Initiative

Alexis M. Herman^{3,7}

Chair and Chief Executive Officer, New Ventures, LLC

Peter V. Ueberroth^{1,5}

Investor and Chairman, Contrarian Group, Inc., and
Nonexecutive Co-Chairman, Pebble Beach Company

Cathleen P. Black^{3,7}

President, Hearst Magazines

Muhtar Kent⁴

Chairman and Chief Executive Officer,
The Coca-Cola Company

James D. Robinson III^{2,3,6}

General Partner, RRE Ventures

Maria Elena Lagomasino^{2,3}

Chief Executive Officer, GenSpring Family Offices, LLC

Barry Diller^{2,5,6}

Chairman of the Board and Chief Executive Officer,
IAC/InteractiveCorp, and Chairman of the Board and
Senior Executive, Expedia, Inc.

Herbert A. Allen^{4,5,6}

President and Chief Executive Officer,
Allen & Company Incorporated

Row 2 (from left to right)

Jacob Wallenberg^{2,7}

Chairman of the Board, Investor AB, and
Vice Chairman of Skandinaviska Enskilda Banken AB

Donald R. Keough^{6,7}

Nonexecutive Chairman of the Board,
Allen & Company Incorporated, and Nonexecutive
Chairman of the Board, Allen & Company LLC

Ronald W. Allen^{1,3}

Advisory Director, Former Consultant and Advisory
Director, and Retired Chairman of the Board,
President and Chief Executive Officer,
Delta Air Lines, Inc.

James B. Williams^{1,4,5,6}

Retired Chairman of the Board and
Chief Executive Officer, SunTrust Banks, Inc.

Donald F. McHenry^{1,2,7}

Distinguished Professor in the Practice of Diplomacy
and International Affairs, Georgetown University

¹ Audit Committee

² Committee on Directors and Corporate Governance

³ Compensation Committee

⁴ Executive Committee

⁵ Finance Committee

⁶ Management Development Committee

⁷ Public Issues and Diversity Review Committee

SHAREOWNER INFORMATION

Board of Directors

Our Board of Directors (the "Board") is elected by the shareowners to oversee their interest in the long-term health and overall success of the Company and its financial strength. The Board serves as the ultimate decision-making body of the Company, except for those matters reserved to or shared with the shareowners. The Board selects and oversees members of senior management, who are charged by the Board with conducting the business of the Company. Our Board currently has 14 members, 13 of whom are not employees of The Coca-Cola Company. For more information on our Board, visit our Company website at www.governance.thecoca-colacompany.com.

Common Stock

The Coca-Cola Company common stock is listed on the New York Stock Exchange, traded under the ticker symbol KO. The Company has been one of the 30 companies in the Dow Jones Industrial Average since 1987.

At year end, there were approximately 2.3 billion shares outstanding and 269,027 shareowners of record.

Dividends

At its February 2010 meeting, our Board of Directors increased our quarterly dividend 7 percent to \$0.44 per share, equivalent to an annual dividend of \$1.76 per share. The Company has increased dividends in each of the last 48 years.

Dividends are normally paid four times a year, usually on April 1, July 1, October 1 and December 15. The Company has paid 355 consecutive dividends, beginning in 1920.

Direct Stock Purchase and Dividend Reinvestment

Computershare Trust Company, N.A., sponsors and administers a direct stock purchase and dividend reinvestment plan for common stock of The Coca-Cola Company. The Computershare Investment Plan allows investors to directly purchase and sell shares of Company common stock and reinvest dividends.

To request plan materials or learn more about the Computershare Investment Plan, you may contact Computershare, the plan administrator, through the mail, by phone or via the Internet—see below.

Shareowner Account Assistance

For information and maintenance on your shareowner of record account, please contact:

Computershare Investor Services
P.O. Box 43078
Providence, RI 02940-3078
Telephone: (888) COKE-SHR (265-3747)
or (781) 575-2879
Hearing Impaired: (800) 490-1493
Fax: (781) 575-3605
Email: coca-cola@computershare.com
Internet: www.computershare.com/coca-cola

Shareowner Internet Account Access

For account access via the Internet, please log on to www.computershare.com/investor. Once registered, shareowners can view account history and complete transactions online.

Electronic Delivery

If you are a shareowner of record, you have an opportunity to help the environment by signing up to receive your shareowner communications, including annual reports, proxy materials, account statements and tax forms, electronically. Register your email address at www.eTree.com/coca-cola and complete the online form. As a thank you, the Company will have a tree planted on your behalf through American Forests.

Corporate Offices

The Coca-Cola Company
One Coca-Cola Plaza
Atlanta, Georgia 30313
(404) 676-2121

Information Resources

INTERNET: Our website, www.thecoca-colacompany.com, offers information about our financial performance and news about the Company, our heritage, brand experiences and much more.

PUBLICATIONS: The Company's *Annual Report on Form 10-K*, *Proxy Statement*, *Annual Review*, *Quarterly Reports on Form 10-Q* and other publications covering our sustainability policies and initiatives are available free of charge upon request from our Industry and Consumer Affairs Department at (800) 438-2653. They also can be accessed at www.thecoca-colacompany.com.

Interested in joining the Coca-Cola Civic Action Network?

You have a stake in the success of The Coca-Cola Company and its system, and the Coca-Cola Civic Action Network (CAN) is a powerful way to be informed, involved and influential. Coca-Cola CAN is a nonpartisan grassroots network of citizens and businesses. Its purpose is to educate stakeholders about national, state and local issues affecting our industry. For example, did you know that your favorite Coca-Cola beverages could cost more because of new, special taxes that are under consideration? You can learn more about issues like this by joining CAN. Membership is voluntary and you will never be asked to make a financial contribution. To register, email us at civicactionnetwork@na.ko.com or visit our website at www.CivicActionNetwork.com.

For more information, please visit our website at www.thecoca-colacompany.com/investors/shareowners.html.

Interested in learning more about our sustainability initiatives?

If you are interested in learning more about our sustainability strategy and progress, please visit the "Sustainability" section of our website at www.sustainability.thecoca-colacompany.com.

FORWARD-LOOKING STATEMENTS, ENVIRONMENTAL STATEMENT AND EQUAL OPPORTUNITY POLICY

Forward-Looking Statements

This report may contain statements, estimates or projections that constitute "forward-looking statements" as defined under U.S. federal securities laws. Generally, the words "believe," "expect," "intend," "estimate," "anticipate," "project," "will" and similar expressions identify forward-looking statements, which generally are not historical in nature. Forward-looking statements are subject to certain risks and uncertainties that could cause actual results to differ materially from The Coca-Cola Company's historical experience and our present expectations or projections. These risks include, but are not limited to, the following: obesity and other health concerns; water scarcity and poor quality; changes in the nonalcoholic beverages business environment; the recent global credit crisis and continuing unfavorable credit and equity market conditions; increased competition; an inability to expand operations in developing and emerging markets; fluctuations in foreign currency exchange rates; interest rate increases; an inability to maintain good relationships with our bottling partners; a deterioration in our bottling partners' financial condition; increases in income tax rates or changes in income tax laws; increased or new indirect taxes; an inability to renew collective bargaining agreements on satisfactory terms or strikes, work stoppages or labor unrest (including at bottling partners' manufacturing locations); increased cost, disruption of supply or shortage of energy; increased cost, disruption of supply or shortage of ingredients or packaging materials; changes in laws and regulations relating to beverage containers and packaging; additional labeling or warning requirements; unfavorable economic and political conditions in the United States or in other major markets; unfavorable economic and political conditions in international markets; changes in commercial and market practices within the European Economic Area; litigation or legal proceedings; adverse weather conditions; an inability to maintain our brand image and corporate reputation; changes in the legal and regulatory environment in the countries in which we operate; changes in accounting standards; an inability to achieve our overall long-term goals; an inability to protect our information systems; future impairment charges, including potential charges attributable to changes in market participant assumptions; an inability to successfully manage our Company-owned or controlled bottling operations; climate change; global or regional catastrophic events; and other risks discussed in our Company's filings with the Securities and Exchange Commission (SEC), including our *Annual Report on Form 10-K*, which are available from the SEC. You should not

place undue reliance on forward-looking statements, which speak only as of the dates they are made. The Coca-Cola Company undertakes no obligation to publicly update or revise any forward-looking statements.

Environmental Statement

A healthy environment, locally and globally, is vital to our business and to the communities where we operate. We view protection of the environment as a journey, not a destination. We began that journey a number of years ago, and it continues today. Each employee of The Coca-Cola Company has responsibility for stewardship of our natural resources and must strive to conduct business in ways that protect and preserve the environment. Our employees, business partners, suppliers and consumers must all work together to continuously find innovative ways to foster the efficient use of natural resources, the prevention of waste and the sound management of water. Doing so not only benefits the environment, it makes good business sense.

Equal Opportunity Policy

The Coca-Cola Company values all employees and the contributions they make. Consistent with this value, the Company reaffirms its long-standing commitment to equal opportunity and affirmative action in employment, which are integral parts of our corporate environment. The Company strives to create an inclusive work environment free of discrimination and physical or verbal harassment with respect to race, gender, color, national origin, religion, age, disability, sexual orientation, gender identity and/or expression, or veteran status. We will make reasonable accommodations in the employment of qualified individuals with disabilities, for religious beliefs and whenever else appropriate.

The Company maintains equal employment opportunity functions to ensure adherence to all laws and regulations, and to Company policy in the areas of equal employment opportunity and affirmative action. All managers are expected to implement and enforce the Company policy of nondiscrimination, equal employment opportunity and affirmative action, as well as to prevent acts of harassment within their assigned area of responsibility. Further, it is a part of every individual's responsibility to maintain a work environment that reflects the spirit of equal opportunity and prohibits harassment.

EarthColor Inc. printed this report using 100 percent renewable wind power and following sustainable manufacturing principles, including socially responsible procurement, lean manufacturing, green chemistry principles and the recycling of residual materials, as well as reduced volatile organic compound (VOC) inks and coatings. In addition, carbon and VOC reduction strategies were employed to destroy residual VOCs via bio-oxidation. Offsets were purchased where carbon could not be eliminated to render this report carbon-managed and climate-balanced.

The environmental impact of this report was a main consideration from the inception of the project, which is the result of a collaborative effort of The Coca-Cola Company and its supply chain partners with the highest regard for the planet and its ecosystems. Care was taken to use environmentally sustainable products and to follow socially responsible manufacturing processes to ensure a minimized environmental impact.

This report is printed on Mohawk Options PC 100, which is manufactured using 100 percent renewable wind energy, composed of 100 percent recycled content and FSC-certified to well-managed forestry standards. The compact disc hub is printed on board made of 100 percent recycled material, 90 percent of which consists of post-consumer waste.

Environmental impact savings:

- 0.18 acres preserved via well-managed forestry standards; 211 trees preserved for the future
- 148 million BTUs of energy not consumed
- 45,581 lbs of net greenhouse gases prevented
- 76,911 gallons of water saved



The Coca-Cola Company

www.annualreview.thecoca-colacompany.com

2020VISION





Ministério da Justiça
CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA – CADE
Gabinete do Conselheiro Luís Fernando Rigato Vasconcellos



ATO DE CONCENTRAÇÃO Nº 08012.000298/2007-13

Requerentes: Sucos Del Valle do Brasil Ltda., Recofarma Indústria do Amazonas Ltda. e Spal Indústria Brasileira de Bebidas S/A.

Advogados: José Inácio Gonzaga Franceschini, Custódio da Piedade U. Miranda, Camila Castanho Girardi e outros.

Conselheiro-Relator: Luís Fernando Rigato Vasconcellos.

RELATÓRIO
(PÚBLICO)

1. DA OPERAÇÃO

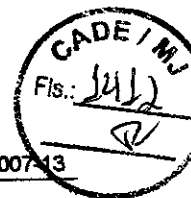
Trata-se da aquisição conjunta, pela **The Coca-Cola Company** e pela **Coca-Cola FEMSA** de 83,43% das ações representativas do capital social da **Del Valle México**. Essas ações pertencem à **Holdinmex S.A. de C.V** (28,22%) e às **peças físicas** Manuel Edmundo Albarrán Macouzet, Roberto Manuel Albarrán Campillo, Charlene Ann McArthur, Manuel Eduardo Albarrán Campillo e Ricardo Albarrán Campillo (55,21%).

As Requerentes compradoras têm interesse em adquirir a integralidade do capital social da Del Valle México, razão pela qual, oportunamente, farão oferta pública para a aquisição das ações remanescentes.

2. DAS REQUERENTES

2.1. GRUPO COCA-COLA

O sistema Coca-Cola no Brasil é integrado pela Divisão Brasil da *The Coca-Cola Company*, que abrange a **Coca-Cola Indústrias Ltda.**, a **RECOFARMA** e mais **39 fábricas**



engarrafadoras, operadas por 16 grupos empresariais independentes, que atuam no regime de franquia.

A Coca-Cola Indústrias Ltda. atua como consultora exclusiva do grupo de franquias no Brasil. Já a RECOFARMA, localizada na Zona Franca de Manaus, produz e distribui concentrados e bases de bebidas para a fabricação de seus produtos. No Brasil, o grupo atua principalmente na indústria de bebidas não-alcoólicas (refrigerantes carbonatos, sucos, energéticos, chás e águas).

Nos últimos três anos, o Grupo Coca-Cola submeteu à análise do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC) as seguintes operações: (i) AC nº 08012.003995/2004-75 (Recofarma e Rio de Janeiro Refrescos Ltda.), aprovado sem restrições em 2004; (ii) AC nº 08012.006614/2005-91 (Grupo Coca-Cola e Montesanto Tavares Participações e Empreendimentos S.A.), aprovado sem restrições em 2005; (iii) AC nº 08012.000770/2007-18 (Coca-Cola Indústrias Ltda. e Empresa Mineradora Charrua Ltda.); (iv) AC nº 08012.000771/2007-54 (Coca-Cola Indústrias Ltda., Vonpar Refrescos S.A. e Empresa Mineradora Charrua Ltda.)¹; e (v) AC nº 08012.001383/2007-91 (Recofarma e Leão Júnior S.A.), em análise no SBDC.

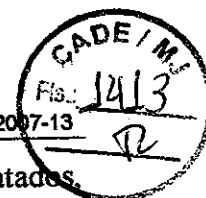
No exercício financeiro de 2005, a Recofarma obteve faturamento nacional de **(confidencial)**. Já o Grupo Coca-Cola, no mesmo período, obteve faturamento nacional, no Mercosul e no mundo, de, **(confidencial)**, **(confidencial)** e **(confidencial)**², respectivamente.

2.2. GRUPO FEMSA – SPAL

A SPAL é a maior engarrafadora da Coca-Cola no Brasil, controlada indiretamente pela empresa mexicana Coca-Cola FEMSA, do grupo FEMSA Fomento Económico Mexicano S/A.

A Coca-Cola FEMSA opera em diversos países da América Latina, sendo que no Brasil atua em São Paulo, Campinas, Santos Litoral Paulista e Mato Grosso do Sul, ofertando bebidas

¹ As informações sobre as operações envolvendo a Empresa Mineradora Charrua Ltda. foram obtidas nos autos do Ato de Concentração nº 08012.001383/2007-91, de interesse das empresas Recofarma Indústria do Amazonas Ltda. e Leão Júnior S.A.



alcoólicas (cervejas) e bebidas não-alcoólicas, que compreendem refrigerantes carbonatados, sucos, energéticos, chás e água.

No exercício financeiro de 2005, a Spal obteve faturamento nacional de **(confidencial)**. Já o Grupo Femsa, no mesmo período, obteve faturamento nacional, no Mercosul e no mundo, de, respectivamente, **(confidencial)**, **(confidencial)** e **(confidencial)**³.

Segundo as Requerentes, nos últimos três anos, o Grupo Femsa submeteu à análise do SBDC as seguintes operações: (i) AC nº 08012.000116/2004-53 (Cervejaria Cuauhtémoc Moctezuma e Kaiser Brasil S.A.), aprovado sem restrições em 2004; e (ii) AC nº 08012.000647/2006-16 (Grupo Femsa e Grupo Molson Coors), aprovado sem restrições em 2006.

2.3. GRUPO DEL VALLE

A *Jugos Del Valle S/A de C.V.*, empresa de origem mexicana, foi constituída em 1947, sendo que atualmente atende o mercado mexicano, além de exportar para os EUA, América Latina, Japão, Holanda, Rússia, entre outros.

Atualmente, o Grupo Del Valle atua no Brasil ofertando sucos prontos para beber, possuindo participação nas seguintes empresas no Brasil e no Mercosul: (i) Sucos Del Valle do Brasil Ltda.; (ii) SDV Franquia e Logísticas Ltda.; (iii) Holdinbras Participações Ltda.; (iv) Projeto Valle Distribuidora Ltda.

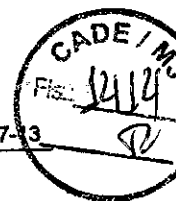
O faturamento nacional da Del Valle, no ano de 2005, foi de **(confidencial)**. O faturamento do Grupo Del Valle, no mesmo exercício, foi de **(confidencial)** no Brasil, **(confidencial)** nos demais países do Mercosul e **(confidencial)**⁴ no mundo⁵.

² Conversão Dólar para Real, US\$ 1.00 = R\$ 2,43, média do Dólar em 2005 (jan/dez). Fonte: BACEN. Somente o valor do faturamento mundial do Grupo Coca-Cola foi confirmado no relatório de atividades apresentado pelas Requerentes.

³ Conversão Dólar para Real, US\$ 1.00 = R\$ 2,43, média do Dólar em 2005 (jan/dez). Fonte: BACEN. As Requerentes não apresentaram documentação de forma a confirmar os valores de faturamento informados no requerimento inicial.

⁴ Conversão Dólar para Real, US\$ 1.00 = R\$ 2,43, média do Dólar em 2005 (jan/dez). Fonte: BACEN.

⁵ As Requerentes apresentaram documentação de forma a confirmar o faturamento da Del Valle no Brasil.



3. DO PAGAMENTO DA TAXA PROCESSUAL

Verifica-se a taxa processual foi integralmente recolhida, sendo que o comprovante se encontra na fl. 48 dos autos-cópia. Fica comprovado, assim, que as Requerentes efetuaram devidamente o pagamento da taxa processual estatuída pela Lei 9781/99 e regulamentada pela Resolução 25/02 do CADE.

4. DA TEMPESTIVIDADE

Os primeiros documentos vinculativos da operação foram os “Acquisition Agreements” (apartado confidencial), firmado entre as partes em 19/12/2006. O ato foi apresentado perante o SBDC em 11/01/2006.

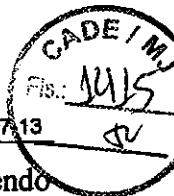
5. DO MERCADO RELEVANTE

5.1. Da Dimensão Produto

A Seae definiu o mercado relevante na dimensão produto como de sucos prontos para beber (“RTD” – *ready to drink*), em consonância com as respostas dadas pelas empresas Dafruta e Kraft. Para isso, considerou-se que o processo produtivo de outros tipos de sucos é distinto em relação à produção dos sucos prontos, de modo que há pouca flexibilidade pelo lado da oferta.

Em relação à inclusão de sucos à base de soja, a Secretaria verificou que a produção é perfeitamente flexível. Entretanto, a inclusão desse tipo necessitaria de estudos mais aprofundados sobre o grau de substitutibilidade entre estes e os demais sucos RTD, sendo que o resultado não modificaria o resultado da análise, segundo a Seae. Dessa forma, o mercado relevante sugerido pela Secretaria na dimensão produto é o de sucos prontos para beber, regular e light, excluindo os à base de soja⁶.

Por outro lado, a concorrente Wow, impugnante na presente operação, sustentou que há quatro mercados relevantes distintos, pois divididos tanto em função do canal de distribuição, quanto pelo tipo da bebida, quais sejam: (i) sucos tropicais e néctares de frutas prontos para beber no canal auto-serviço; (ii) sucos tropicais e néctares de frutas prontos para beber no “mercado frio”; (iii) bebidas e refrescos prontos à base de frutas (“refrescos”) no canal auto-serviço; e (iv) bebidas e refrescos prontos à base de frutas no “mercado frio”.



Segundo a Wow (fl. 344), os refrescos são destinados comumente ao público infantil, sendo que contêm corantes e aromas naturais e/ ou artificiais, o que não ocorre com os sucos. Assim, os principais concorrentes da Mais e da Del Valle seriam a Sufresh (Wow), Maguary (Kraft) e Jandaia (Jandaia), enquanto que os refrescos Kapo (Coca-Cola) e Play Max (Del Valle) concorreriam com Tampico (Marbo), Citrus (Indaiá) e Skinka (Schincariol).

Embora a Seae não tenha adotado a definição proposta pela Wow, ela ressaltou que “dada a indisponibilidade de dados, também não serão empreendidos esforços para a realização de estudos detalhados para confirmação da segmentação proposta pela Wow (quanto ao produto propriamente dito e quanto aos canais de distribuição)”⁷. Entretanto, vale citar que na decisão da autoridade mexicana sobre essa mesma aquisição, (confidencial)⁸.

Em 27 de março de 2008, a Wow apresentou novos dados que refletiriam melhor as participações de mercado caso houvesse a distinção entre (i) sucos/ néctares e (ii) refrescos. A partir dessas informações, verificou-se que há dados relevantes disponíveis, de modo que as Requerentes foram oficiadas para que informassem as participações de mercado considerando três estruturas de oferta no mercado frio⁹: (i) sucos, néctares e refrescos; (ii) sucos e néctares; e (iii) sucos, néctares e sucos à base de soja. Esses dados ainda serão apresentados.

5.2. Da Dimensão Geográfica

Quanto à dimensão geográfica, a Seae verificou que a maioria das empresas tem presença em todo o território nacional, mesmo possuindo apenas uma única planta industrial. Além disso, as Requerentes afirmaram que os custos de transporte têm relativa pouca importância frente ao preço do produto, em especial devido ao fato de ser desnecessário refrigeração (esses custos ficariam entre (confidencial) e (confidencial) do preço final do produto ao consumidor na gôndola).

Quanto à importação, o imposto informado para a categoria sucos de frutas é de 14%.

⁶ Conforme consta da inicial, somente a Del Valle produzia sucos à base de soja.

⁷ A Wow não apresentou os dados do mercado, alegando que o Instituto AC Nielsen não dispõe de informações segundo essa classificação.

⁸ Bebidas pasteurizadas, elaboradas a partir de água, açúcar, colorantes e saborizadores, podendo conter sucos de frutas em pequenas proporções. São produtos engarrafados em envases pequenos de polietileno e destinados, principalmente, para o público infantil.

⁹ Ofício 752/2008



Assim, considerando também as afirmações de outras empresas, a Seae definiu o mercado como nacional.

Além dessas, as Requerentes trouxeram aos autos outros exemplos que corroborariam esse entendimento. A Casa Valduga, empresa regional do Rio Grande do Sul, distribui seus produtos em vários estados, exceto na região Norte. A Petry Sucos de Frutas atua prioritariamente nas regiões sul e sudeste, mas dispõe de capacidade para atuar em todo o país. A Icefruit Comércio de Alimentos Ltda. e a General Brands atuam em todo território nacional. A Ultrapan informou que possui licença para fabricação e comercialização da marca “Tampico” apenas em âmbito regional, mas que o produto teve lançamento nacional através de outros licenciados.

Ademais, a Secretaria argumenta, apenas a título ilustrativo, que, ainda que se considerasse a dimensão geográfica do mercado relevante como regional, as concentrações não se alterariam muito.

6. DA ANÁLISE DA OPERAÇÃO

6.1. Do parecer da Seae e do mercado de sucos RTD sem distinção por canal e sem excluir refrescos

Definido o mercado relevante, a Seae trabalha com a estrutura de oferta apresentada pelas Requerentes, com dados de 2006.

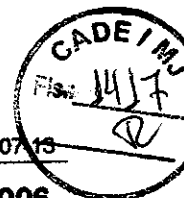


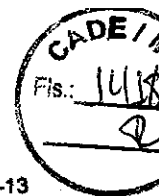
Tabela I - Estrutura do Mercado Nacional de Sucos Prontos para Beber – 2006

Empresas	Participações de Mercado (%)
Del Valle	(confidencial)
Coca-Cola	(confidencial)
Marbo	(confidencial)
Wow	(confidencial)
Schincariol	(confidencial)
Kraft Foods	(confidencial)
Jandaia	(confidencial)
Indaiá	(confidencial)
Parmalat	(confidencial)
Vigor	(confidencial)
Macropack	(confidencial)
Da Fruta	(confidencial)
Tial	(confidencial)
Batavia	(confidencial)
Rossoni	(confidencial)
Sun Home	(confidencial)
Nova América	(confidencial)
Tecnovin	(confidencial)
Leco	(confidencial)
Pomar	(confidencial)
Vieira Sampaio	(confidencial)
Yakult	(confidencial)
Bols	(confidencial)
Danone	(confidencial)
Nestlé	(confidencial)
Outros	(confidencial)
Total	100,00

Fonte: Requerentes, citando pesquisa do Instituto AC Nielsen.

Com esses dados, a Seae verificou que o somatório das participações das quatro maiores empresas (C4) era de 47,46 pontos percentuais antes da operação, alcançando 53,25% após a mesma, não despertando, portanto, preocupação quanto ao exercício coordenado de poder de mercado, conforme parâmetro estabelecido no Guia para Análise de Atos de Concentração Horizontal da Seae/SDE.

Para ilustração, calculou-se então o Índice Herfindahl-Hirschman (HHI), considerando que os concorrentes integrantes do item “Outros” teriam 0,15% de participação. Neste caso, haveria em torno de 152 empresas a mais no mercado. Assim, o índice totalizou 768,99 pontos antes



da realização da operação e 1.324,22 após, resultando em uma variação de 555,23 pontos no mercado analisado¹⁰.

Logo, a Secretaria concluiu que se fazia necessário estudo da probabilidade de exercício unilateral de poder de mercado. Nesse sentido, concluiu-se haver baixas barreiras à entrada. Dentre elas, pode-se citar que não há barreiras legais ou regulatórias relevantes; não se verifica integração da cadeia produtiva; a fidelidade à marca é baixa, visto que se trata de produto homogêneo em um mercado novo, com a entrada de várias marcas diferentes (inclusive as próprias concorrentes reconheceram tal fato); os investimentos em ativos fixos não são de todos irrecuperáveis; e empresas como Tetrapak e Sig Combiloc dão suporte à instalação de unidades produtivas, além de alugarem linhas de envasamento, podendo-se utilizar também embalagens PET e de vidro.

Além disso, a Secretaria apóia sua conclusão em parecer apresentado pelas Requerentes quanto às Oportunidades de Venda. Pelo estudo apresentado, com dados AC Nielsen, fizeram-se duas estimativas para o mercado nos anos de 2006 a 2008, uma com crescimento de **(confidencial)** ao ano, e outra com **(confidencial)** (vale citar que o crescimento médio anual entre 2002 e 2006 foi de **(confidencial)**). Além disso, as Requerentes destacam que a AC Nielsen passou a adotar uma nova metodologia e a incluir o canal bar, o que aumentou o mercado em **(confidencial)** de litros. Ademais, essa empresa não audita todo o mercado, de modo que as Requerentes estimam o mercado em **(confidencial)** de litros.

¹⁰ O HHI é a soma dos quadrados das participações de mercado de cada empresa. Os critérios adotados pela *Federal Trade Commission* (Estados Unidos) para verificar se uma operação gera ou não impactos anticompetitivos são os seguintes:

- a) Se HHI (pós-operação) < 1000 - operação aprovada. O mercado já não era concentrado antes e continuou desconcentrado.
- b) $1000 < HHI$ (pós-operação) < 1800 , e $\Delta HHI < 100$ - operação aprovada. O mercado era pouco concentrado e com a fusão houve um pequeno aumento da possibilidade do poder coordenado.
- c) HHI (pós-operação) > 1800 , e $\Delta HHI < 50$ - operação aprovada. Não há nexos causal. O mercado antes já era concentrado.



Tabela II - Oportunidades de Venda

Itens	Cenário 1	Cenário 2
Taxa de crescimento do mercado (em %)	(confidencial)	(confidencial)
Mercado em 2006 (em litros)	(confidencial)	(confidencial)
Estimativa do mercado em 2007 (em litros)	(confidencial)	(confidencial)
Estimativa do mercado em 2008 (em litros)	(confidencial)	(confidencial)
Escala Mínima Viável (em litros)	(confidencial)	(confidencial)
Oportunidade de vendas 2007-2008 (em litros)	(confidencial)	(confidencial)
Entrantes potenciais (em quantidade)	(confidencial)	(confidencial)

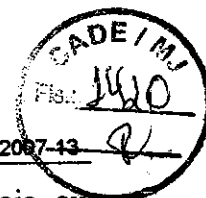
Fonte: Requerentes.

Com base no quadro, as Requerentes argumentam que, na hipótese mais conservadora, haveria oportunidades para (confidencial) novos entrantes em 2 anos. Em outro estudo apresentado, considerando o mercado com (confidencial) de litros e estimativa de escala mínima viável de (confidencial) milhões de litros (o que foi demonstrado pelas Requerentes), haveria oportunidades de venda para (confidencial) novos entrantes em 2 anos, se o mercado crescesse (confidencial) ao ano. Se crescesse 13%, oportunidades para (confidencial) entrantes.

Ademais, a Seae verifica que há empresas com *market share* inferior ao apresentado, o que sugere que a escala mínima pode ser inferior ao que foi estimado. Com isso, entendeu-se que a entrada é provável.

Além disso, a Seae argumenta que há concorrentes potenciais, inclusive alguns já com movimento de entrada, como Schincariol, Amacoco e, pelo menos em notícias veiculadas na imprensa, Pepsi (citam-se também outras entradas, como Nova América, Indaiá, Kraft, Jandaia, Global Sucos, Bols, General Brands, além das marcas próprias dos supermercados). Assim, essas empresas seriam capazes de redirecionar suas capacidades produtivas já instaladas para a fabricação de sucos prontos para beber, devendo-se considerar também que muitas delas apresentam capacidade ociosa suficiente para suportar um aumento da demanda decorrente do eventual exercício do poder de mercado das Requerentes.

Quanto à tempestividade da entrada, todos os concorrentes confirmam que esta levaria menos de 2 anos para ocorrer.



Ad argumentandum tantum, a Seae ressalta que se forem incluídos os sucos à base de soja, ou se a produção fosse organizada sob a forma de *co-packing*, ou ainda, se o novo entrante fosse oriundo da indústria de bebidas, o mercado apresentaria condições ainda mais favoráveis em termos de concorrência.

A título ilustrativo, e que valeria para o caso em tela, a Secretaria cita os critérios da Comissão Européia¹¹, que considera que uma participação de mercado “especialmente elevada” (de 50%, o que, aliás, não seria o caso da presente operação), embora possa constituir um elemento de prova da existência de uma posição dominante, deve ser analisada com critério, visto que

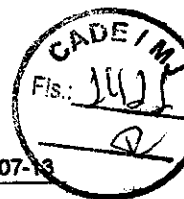
“os concorrentes de menores dimensões podem funcionar como uma força de pressão suficiente se, por exemplo, tiverem capacidade e incentivo para aumentar seus fornecimentos”.

Finalmente, diz que o ponto de venda a frio não seria essencial à entrada e que o canal auto-serviço responde por cerca de **(confidencial)** das vendas do produto. Neste canal, além de os supermercados terem forte poder de negociação, verificar-se-ia, ainda, uma situação quase ideal de concorrência, sendo que há diversas opções de marcas para os consumidores em uma estante, com os respectivos preços, o que tende a levar a uma maior racionalidade do consumidor nesse canal.

6.2. Da análise considerando outras definições de Mercado Relevante

A Wow apresentou impugnação especificamente em relação ao mercado frio, visto que existiria o risco de fechamento desse mercado, onde há as melhores margens de vendas e onde os sucos obtêm a sua rentabilidade. Isso porque nos canais de auto-serviço, as grandes redes possuem poder de monopólio, exigindo verbas promocionais que chegam a 35% do valor da fatura, gerando retornos negativos com esses contratos. Entretanto, a venda para o canal de auto-serviço seria fundamental para se obter escala de produção e para tornar a marca conhecida.

¹¹ A Comissão Européia não considera passíveis de preocupação concorrencial as operações em que o HHI, após a concentração, esteja situado entre 1000 e 2000 pontos com uma variação inferior a 250 pontos ou seja superior a 2000 pontos com uma variação inferior a 150 pontos.



Assim, no que tange o mercado frio, as dificuldades decorreriam do fato de que, nesses estabelecimentos, o comerciante teria interesse em colocar apenas duas ou três marcas, dadas as restrições de estoque e de espaço, sendo que, com as duas marcas, a Coca-Cola poderia utilizar-se ainda mais do seu poder de mercado, impondo venda casada ou exclusividade. Ademais, os custos de transação que o varejista tem para negociar com mais de uma empresa seriam mais um motivo para o fechamento do mercado.

Sobre essa questão, as Requerentes apresentaram as vendas dos *players* por canal.

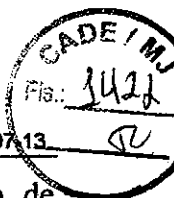
Tabela III - Vendas de Sucos Prontos para Consumo no Brasil por Canal – 2006
(por volume)

Fabricante	Auto-Serviço (%)	Bar (%)	Tradicional (%)	Total (%)
Coca-Cola	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)	100
Sucos Del Valle	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)	100
Wow	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)	100
Outros	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)	100
Total	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)	100

Fonte: Requerentes, a partir de dados AC Nielsen.

A partir dos dados do quadro, as Requerentes alegaram que o mercado frio tem menor importância relativa para elas próprias, do que para suas concorrentes, com exceção da Wow. Para elas, isso comprovaria que não há barreiras à entrada no mercado frio, além de ressaltar que enfrentam a concorrência da Kraft, Parmalat, Schincariol, Danone, Nestlé, Wow, além de outras pequenas. Também argumentaram que existem contratos de exclusividade em menos de (confidencial) dos pontos de venda de refrigerantes. Por outro lado, há de se considerar que como os dados são com base em litros, a tabela não representa exatamente o faturamento por canal, que é diferente, visto que o produto vendido no mercado frio apresenta preço mais elevado.

Adicionalmente afirmam que nestes canais, os sucos prontos, quando presentes, ainda concorrem com os sucos naturais, sendo que, aproximadamente, 50% dos estabelecimentos classificados como “tradicional” ou “bar” não comercializam sucos prontos para beber, o que significaria oportunidades de entrada para as empresas que comercializam sucos RTD, além do que as demais opções (natural, polpa, em pó, etc.) são, efetivamente, opções a mais para os consumidores.



Ademais, as Requerentes fizeram uma comparação entre o alcance da distribuição de refrigerantes Coca-Cola, com a de Sucos Mais e Del Valle.

Tabela IV – Distribuição de Sucos e Refrigerantes das Requerentes

Distribuição numérica máxima no ano de 2007 (Universo de 100% das lojas Nielsen)				
Produto / Canal	Tradicional	Bar	Auto-Serviços	Total
Refrigerantes Coca-Cola	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)
Sucos Mais	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)
Sucos Del Valle	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)	(confidencial)

A tabela apresentada mostra que os refrigerantes Coca-Cola alcançam quase 100% dos estabelecimentos auditados pela AC Nielsen, enquanto que os sucos têm um alcance muito menor. Assim, as Requerentes alegam que não há o uso do poder de mercado da Coca-Cola para impor a venda de seus sucos.

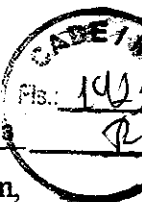
Quanto à distribuição, nenhum dos concorrentes consultados apontou problemas graves com relação à distribuição, salvo a afirmação da Wow de que grandes empresas do setor, como AmBev e Coca-Cola praticam venda casada.

Por outro lado, a Wow argumenta que, conforme pesquisa da Latin Panel¹², em faturamento, os supermercados respondem por 64% das vendas de suco, contrastando com os 87,1%, em volume, mencionados pela Seae. Com esses dados, seria possível verificar o diferencial de preços e de rentabilidade nos dois mercados (auto-serviço e frio), além de ser mais um indício do poder de monopólio nas vendas ao pequeno varejo.

A Wow diz ainda que, embora 54,8% de suas vendas tenham sido dirigidas, em 2007, ao segmento auto-serviço, esse canal respondeu por apenas 36,7% de sua margem de contribuição¹³. Por isso, o mercado frio é fundamental para a entrada, e, especialmente, a permanência das empresas nesse setor.

Nesse sentido, a Wow compara o número de marcas existentes no mercado desde 2000, captadas pela AC Nielsen, com o número de marcas existente hoje, segundo a diretora de

¹² Publicada na revista Super Varejo – Mais Mais – Latin Panel 2006.



marketing da Sucos Del Valle (fl. 1389), que calculou aproximadamente 180 marcas. Assim, teria havido a saída de cerca de metade das marcas que entraram no mercado. Ademais, alega que o modelo *hit and run* dependeria da comprovação de que as empresas ingressaram no mercado e dele se retiraram realizando rendimentos rápidos gerados por oportunidades lucrativas de entrada. No entanto, não deveria ser o caso, visto que empresas de porte da Vigor¹⁴, Kraft¹⁵, Cargill, Ocean Spray¹⁶ e Danone¹⁷ malograram nas tentativas de entrada.

Sem ter acesso à segunda manifestação da Wow, a Seae concluiu, especificamente em relação ao mercado frio, que em relação à venda casada, não seria a operação que propiciaria à Coca-Cola o exercício dessa prática abusiva, e que possíveis condutas nesse sentido devem ser apuradas em sede de processo administrativo.

Além disso, considerando as alegações supra-citadas, a Secretaria entendeu que *“não se pode concluir que estes canais comercializam marcas de um único fabricante. Essas empresas não indicaram haver preferência dos varejistas por um número restrito de fornecedores ou por um fornecedor único, o mesmo acontecendo em relação aos clientes consultados”*¹⁸.

Com isso, ela entendeu que a venda no mercado frio não é condição para entrada e permanência nos demais mercados, como afirmado pela Wow. Para a Seae, o mercado frio “é, sim, mais rentável, e aparentemente mais suscetível à marca/fidelidade do consumidor, mas esta SEAE apurou, ao longo de toda a análise, a existência de concorrentes que não atuam nesse mercado, demonstrando não ser a atuação no mesmo essencial à entrada”.

6.3. Alegações das outras Concorrentes

A Seae oficiou diversos concorrentes para obter maiores informações sobre o mercado frio, sendo que obteve as seguintes respostas especificamente sobre esse mercado.

¹³ A margem de contribuição é definida como a diferença entre o preço de venda do produto e os custos ou despesas variáveis. Assim, as vendas da Wow para o auto-serviço contribuíram com 36,7% do volume de recursos gerados para a remuneração dos custos fixos e formação do lucro líquido.

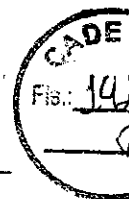
¹⁴ Em consulta ao site da empresa em 31/03/2008, aparece a marca Leco.

¹⁵ As Requerentes informam que a participação da Maguary, marca da Kraft, mantém-se estagnada, com baixa participação de mercado.

¹⁶ A Ocean Spray trouxe para o mercado brasileiro sucos à base de cranberry.

¹⁷ Oficiada, a empresa respondeu que saiu porque o suco de laranja, que era o produto ofertado pela empresa, não faz parte do core business do Grupo.

¹⁸ As Requerentes, em resposta ao Ofício nº 10111/2007/RJ COGCE/SEAE/MF, de 26/12/2007, argumentaram que é notória a não existência de fidelidade à marca no setor e também a frequência com que os varejistas trocam de fornecedores de sucos prontos.



A Dafruta informou que vende seus produtos a distribuidores e atacadistas, sendo que para estes o preço é, em média, 10% menor do que para canal auto-serviço (esta empresa foi a única que informou que a margem no auto-serviço é melhor do que no pequeno varejo). Quanto às dificuldades para se atuar no mercado frio após a operação, a empresa diz *“que as mesmas residem na nomeação de distribuidores”*.

A Jandaia confirmou a melhor rentabilidade no mercado frio, ainda que se comercializando menor volume, sendo que as desvantagens ficam por conta dos aspectos de logística e distribuição ou diante da concorrência desleal praticada pelas grandes indústrias de bebidas. Quanto às dificuldades pós-operação, a Jandaia faz o seguinte comentário:

“Observa-se que tem ocorrido uma alarmante redução na aceitação por estes mercados de produtos pertencentes aos fabricantes menores, que acabam por ser excluídos de muitos destes pontos de venda, em detrimento da permanência dos produtos fabricados pelos grandes grupos do ramo de bebidas.

Uma das principais causas que desencadeia esta situação preocupante refere-se ao fato de que as grandes indústrias do segmento de bebidas vêm a oferecer inúmeras vantagens aos pequenos comerciantes como o fornecimento de máquinas e mobiliários para guarnecer o estabelecimento e, em troca, pedem a exclusividade de comercialização de seus produtos naquele ponto. Outro aspecto importante a se destacar é a famigerada ‘venda casada’, que embora combatida ainda é praticada de forma velada pelas grandes empresas de bebidas, vinculando-se o fornecimento de produtos de grande aceitação a outros não tão atrativos que pertençam ao mesmo fabricante”.

A Indaiá informou que dispõe de uma equipe de varejo comercializando ponto a ponto no mercado frio. Além disso, sua rentabilidade nesse segmento é 20% superior ao do canal auto-serviço e que atualmente encontra as mesmas dificuldades já existentes antes da realização do ato de concentração.

A Kraft atua no pequeno varejo por meio de um distribuidor, contribuindo para que o preço final do produto chegue ao consumidor mais elevado do que nos auto-serviços, uma vez que a margem do varejo é aplicada duas vezes, uma pelo distribuidor e outra pelo comerciante final.



A Global Sucos vendeu apenas 10% de seus sucos RTD no mercado frio devido à alta competitividade. Quanto ao canal auto-serviço, as margens são pequenas e até negativas.

A General Brands informou que trabalha com distribuidores para atingir o pequeno varejo, que, confirmando a informação da Wow, suporta apenas duas marcas.

Para a Ultrapan, os preços praticados nos dois segmentos são os mesmos, mas que no auto-serviço há despesas extras. Além disso, o maior volume de vendas se dá no mercado frio, *“em virtude da maioria dos nossos produtos terem um perfil mais adequado para distribuição horizontalizada/ popular”*. Quanto às dificuldades que a empresa vem enfrentando no mercado frio, estas se devem *“à força da marca (Companhia), contratos de exclusividade, venda casada e bonificações de produtos diferentemente negociados”*.

A Goody informou que a margem colocada na revenda para o mercado frio é de cerca de 35%, enquanto que para o auto-serviço é de 20%.

Além disso, a maioria confirmou que o pequeno varejo costuma trabalhar com até duas marcas. Já em relação a trabalhar com apenas um fornecedor, a Ultrapan, Indaiá e Dafruta rejeitaram essa afirmação, enquanto que Jandaia, Global Sucos, General Brands e Goody confirmaram essa tendência.

6.4. Do parecer da ProCade e do MPF

A Procuradoria do CADE e o Ministério Público Federal, em consonância com o parecer da Seae, se pronunciaram pela aprovação da operação sem restrições, sendo que a ProCADE sugeriu ainda o envio de ofício às Requerentes para que demonstrem as eficiências advindas da extensão da cláusula de não-concorrência ao segmento de refrigerantes e outras bebidas não alcoólicas (excluindo sucos) no mercado geográfico do Brasil.

6.5. Da Decisão da Autoridade Antitruste Mexicana

A título informativo, a operação havia sido vetada no México, sendo que depois foi revista no sentido de ser aprovada com restrições. Nesse sentido, a Coca-Cola e a Femsa se comprometeram a: (i) não impor exclusividades na distribuição ao canal tradicional (pequenos comércios); (ii) não realizar vendas casadas entre refrigerantes e suco, nem oferecer desconto por volume conjuntos de compra desses dois produtos; (iii) eliminar, progressivamente, em



um prazo de cinco anos, a exclusividade de venda de refrigerantes nas cadeias de loja Oxxo e não firmar com essas lojas exclusividades para Sucos Del Valle; e (iv) oferecer aos pequenos comércios refrigeradores para dar acesso aos produtos da concorrência.

6.6. Das Outras Manifestações

6.6.1. Do Posicionamento de Clientes e Concorrentes sobre a Operação

A Jandaia entende que a operação trará dificuldades para as demais concorrentes, tendo em vista a descomunal capacidade financeira do Grupo Coca-Cola, o uso dos mesmos canais de distribuição e os mesmos recursos logísticos, além do aumento do poder de barganha nas negociações, ao sobrepor sua presença, numa mesma categoria, com duas marcas de sucos.

A Dafruta vislumbra apenas aspectos positivos¹⁹.

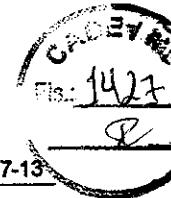
A Kraft não vê nada crítico, embora seja negativo o elevado *market share* das Requerentes. Por outro lado, o mercado se beneficiará com o aumento do nível de investimentos e inovação.

A Wow vê a operação com preocupação, especialmente no que tange aos mercados da região Sul e Sudeste, cuja participação conjunta das Requerentes chega a alcançar 40%. Inclusive, diz que, antes mesmo da operação, a Coca-Cola já possuía poder de mercado para impor vendas casadas ou exclusividade em diversos pontos de venda. Além disso, cita a excessiva pressão sobre fornecedores e clientes. No entanto, ela destaca, como mais importante, os riscos nos canais onde é possível a realização de venda casada.

A General Brands considera que, com a aquisição, a Coca-Cola deve posicionar um produto na categoria *Low Price* e outro na categoria *Premium*, dominando completamente os dois nichos. Além disso, com distribuição nacional e forte poder de barganha, a empresa praticamente determina os volumes de colocação de produtos aos clientes, restringindo a entrada de novos *players*.

A Ultrapan, Goody e Indaiá dizem que a operação é muito prejudicial, pois a Coca-Cola usará de todos os artifícios para restringir a concorrência.

¹⁹ Vale ressaltar que a impugnante Wow afirmou que a “Dafruta comercializa preponderantemente com redes de auto-serviço, tendo sido justamente colocada à venda em razão da falta de rentabilidade do negócio quando explorado quase que exclusivamente nesse canal”. (fl. 13 do segundo parecer).



A Global Sucos alega que o mercado de sucos RTD ainda é pequeno (2/3 litros per capita), de modo que a real luta por *market share* ainda vai acontecer no futuro, sendo que a Coca-Cola teria melhor posição de barganha.

A cliente CBD vê a operação como ameaça, sendo que os varejistas e atacadistas serão prejudicados nas negociações de compra.

O Carrefour vê como ponto positivo o fato de a Coca-Cola levar à Del Valle sua força de distribuição, assim como sua força de marketing.

A Wal-Mart entende que a operação pode ampliar a venda do produto ao consumidor dada a política da Coca-Cola de agregar valor para a categoria e acarretar possível melhora no abastecimento do produto.

A D'avo Supermercados Ltda. conclui que *“haverá melhora logística na prestação de serviço junto ao mercado, propiciando mais alternativas para o consumidor”*.

A partir dessas colocações, a Seae constata que a maioria dos clientes não se opõe à operação, sendo que o mesmo não ocorre em relação aos concorrentes (fl. 83 – 394).

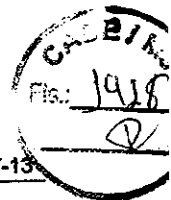
6.6.2. Alegações dos Clientes da Coca-Cola

A Seae oficiou as empresas clientes citadas pela Wow, que supostamente estariam restringindo suas aquisições aos produtos das Requerentes.

A Hopi Hari informou que, por ser um parque temático, não participa do grande ou do pequeno varejo, mas que atualmente comercializa sucos Mais e Kapo, sendo que

“possui contratos de patrocínio de várias marcas de produtos alimentícios e outros do mercado, sempre associando a exposição da marca do fornecedor e fornecimento de seus produtos/serviços, respectivamente. Foram firmados os seguintes contratos e acordos:

Contrato de patrocínio e exclusividade de fornecimento com a empresa Sucos Del Valle do Brasil Ltda., durante o período de 27/11/1999 a 27/11/2004;



Acordo de Ação Comercial para venda de produtos com a empresa Sucos Del Valle do Brasil Ltda., durante o período de 01/04/2006 a 30/04/2006;

Contrato de Preferência de Venda com a empresa Spal Indústria Brasileira de Bebidas S/A, durante o período de 01/05/2007 a 30/04/2008.

Informamos que durante o período de 28/11/2004 a 31/03/2006 e 01/05/2006 a 30/04/2007, Hopi Hari adquiriu outras marcas de sucos no mercado como, por exemplo, a marca Sufresh, realizando os devidos processos internos de negociação.”

A GR informou que não existe nenhuma restrição quanto a marca, sendo que comercializa várias marcas, inclusive Sufresh. Para a empresa, a aquisição decorre do menor preço e da exigência e/ou preferência do cliente. Assim, ela afirma que trabalha com mais do que três marcas por possuir inúmeros pontos de venda, mas em cada loja, “concentramos a oferta nos sabores e marcas com maior popularidade”. Entretanto, ela pondera que

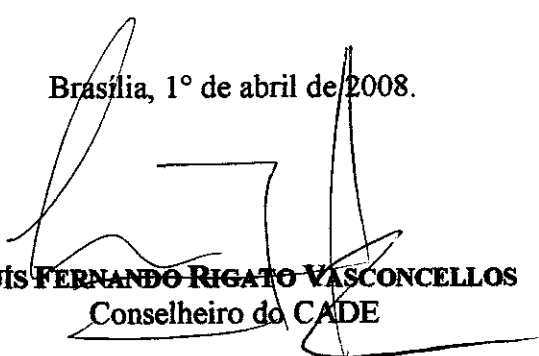
“(…) o excesso de negociações e os custos envolvidos na profusão dos fornecedores pode dificultar a operação, assim, ao reduzirmos o número de fornecedores aumentamos o volume negocial, visando obter condições diferenciadas de aquisição do produto. Ainda assim, trabalhamos com diversos produtos, não privilegiando um único fornecedor, até porque nosso cliente busca diversidade de produtos.”

7. DA CLÁUSULA DE NÃO-CONCORRÊNCIA

(confidencial)

É o Relatório.

Brasília, 1º de abril de 2008.


LUÍS FERNANDO RIGATO VASCONCELLOS
Conselheiro do CADE